

Propuesta de generación de valor aplicado a Lentes de Contacto HSM SAS (Agosto de 2015)

NORMA CONSTANZA MARIN FAJARDO ¹

Rosa Eugenia Chico Llanos ²

Shirley Lisbeth González Figueroa ³

Resumen: Se tomó para la realización del presente trabajo investigativo una empresa del sector salud enfocada a la prestación del servicio de salud a través del mejoramiento de los problemas visuales de las personas, brindando consulta de optometría y venta de lentes oftálmicos y monturas siendo “Lentes de Contacto HSM SAS”.

Se genera la necesidad de encontrar en la empresa las herramientas económicas y financieras que permitan medir y mejorar su razón de ser, en consecuencia de la permanencia en el mercado colombiano de una manera competitiva a pesar de ser un sector con precios no regulados por el Estado. Cabe precisar que aunque no se tiene grandes diferencias con respecto al producto ofrecido por la competencia, se puede llegar ampliar una nueva línea de producto que permita atacar de una forma adecuada la maximización de las ventas y la minimización de los gastos administrativos lo que le permitiría crecer en el mercado con la expectativa esperada del inversionista.

Teniendo claro la causa del problema se formulan siete (7) supuestos de proyección los cuales fueron la base para iniciar con el diagnóstico financiero.

Se concluye que se evaluará a través de los indicadores macroeconómicos las diferentes variables operativas, administrativas y financieras que influyen en el mejoramiento de la rentabilidad y generación de valor de la empresa. Al tener un replanteamiento de los gastos administrativos por bonificaciones realizados a los miembros de la familia, nuevos canales de distribución como convenios con las empresas y manteniendo las erogaciones necesarias en cada uno de los años proyectados, la empresa podrá obtener un crecimiento del EBITDA, eficiencia en los recursos de KTNO, disminución de los costos y gastos respecto al incremento de las ventas, un costo de capital que genera valor en el momento del apalancamiento financiero y en atención al incremento de la UODI el valor de la empresa crecería como resultado de las reestructuraciones internas realizadas a perpetuidad con un valor de continuidad atractivo al mercado.

Palabras clave: Estrategia, financiera, generación de valor, lentes de contacto HSM, rentabilidad, salud visual.

Key words: Strategy, financial, value creation, contact lenses HSM, profitability, eye care, Weighted Average Cost of Capital -WACC, Emerging Markets Bonds Index – EMBI, Economic Value Added –EVA.

^{1 2 3} Contador Público y Especialista en Gerencia y Administración Financiera de la Universidad Piloto de Colombia.

¹ Líder de grupo.

Justificación de la investigación

Teniendo en cuenta la necesidad de involucrar a los diferentes sectores económicos en el proceso de transformación comercial producido, en parte, por la globalización, se escogió el sector de servicios ópticos, con el fin de entender su realidad del mercado actual, contemplando un análisis que va desde la relación que se desarrolla con el cliente, pasando por sus estrategias de competencia, hasta llegar a la proyección de estas empresas a futuro.

Es importante destacar que se hará hincapié en la empresa **LENTES DE CONTACTO HSM S.A.S** ya que brindó al grupo de trabajo, acceso a la información sin ninguna restricción. Se trata de una empresa del sector de las Pymes con una trayectoria familiar de segunda generación. Esta empresa presenta deficiencias financieras en cuanto a su gestión administrativa, por lo que se pretende direccionar su manejo para que crezca sin su visión.

Otra de las falencias detectadas en la administración de **Lentes de contacto HSM S.A.S** es la revisión interna de nuevas herramientas que generen valor tanto en el ejercicio profesional como en el comercial, lo que le permitirá seguir posicionada a través del tiempo y competir con la calidad que la ha caracterizado.

Ahora, teniendo en cuenta lo anterior y el interés de la Universidad Piloto de Colombia, en especial el de la Facultad de Ingeniería Financiera en hacer aportes significativos a la sociedad, en el desarrollo de procesos productivos que contribuyan eficazmente a la economía nacional se desarrollará la siguiente investigación con los parámetros sugeridos por la institución.

1. Introducción

Cuando se habla de creación de valor en el sector Pyme en Colombia, generalmente se relaciona con la utilidad que generan.

Se realizó un diagnóstico macroeconómico de Lentes de Contacto HSM S.A.S para determinar las debilidades al interior de la empresa.

Concluimos que es necesario trabajar en contrarrestar el problema de generación de valor para mejorar su rentabilidad, a través del análisis de inductores financieros⁴ (León García.,O, 2003), que identifiquen los factores que han hecho que se presenten contradicciones en los resultados que está generando la empresa; por un lado la empresa está facturando más en comparación con años anteriores, sin embargo está generando menos rentabilidad, razón por la cual analizaremos este problema utilizando una **metodología cuantitativa con enfoque descriptivo** para la línea de investigación.

2. Descripción general de la empresa

2.1 Nombre de la empresa: LENTES DE CONTACTO HSM S.A.S.

2.2 Nit: 800.025.497-7

2.3 Matrícula mercantil: 00318806 del 25 de febrero de 1988

2.4 Domicilio de la empresa: Oficina principal ubicada en la calle 19 con 5 y dos sucursales ubicadas en la calle 98 con cra 16 y calle 140 con cra 9 en la capital de Bogotá D.C.

2.5 Corte a Diciembre 31 de 2014:

Empleados directos 10 y empleados indirectos 4.

Activos por valor de \$877.310.854

Ventas por valor de \$1.277.445.071

2.6 Tamaño de la empresa según Ley 905 de 2004: Pequeña empresa

2.7 Persona que autoriza el estudio:

Leonor Schmidt Mumm Von Kurowski – Representante Legal

2.8 Actividad económica: Prestación

del servicio de salud en el desarrollo de las actividades propias de explotación del negocio de la óptica y de salud visual y todo lo que relaciona a la fabricación, importación, exportación, distribución, consulta optométrica, venta de artículos y accesorios ópticos como el suministro de lentes de contacto a la población con problemas visuales.

2.9 Misión: Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, para percibir un mejor mundo a través del sentido de la vista, consolidamos nuestro prestigio y experiencia en el día en día a través de: servicio, productos, equipo de trabajo, clientes y responsabilidad.

2.10 Visión: Consolidarnos como el lugar preferido de nuestros clientes por el espíritu de servicio, calidad e innovación.

2.11 Organigrama

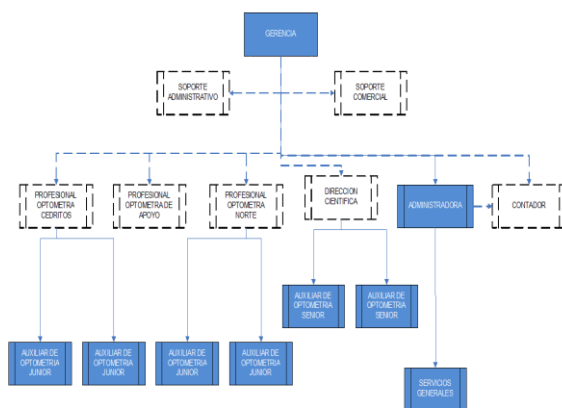
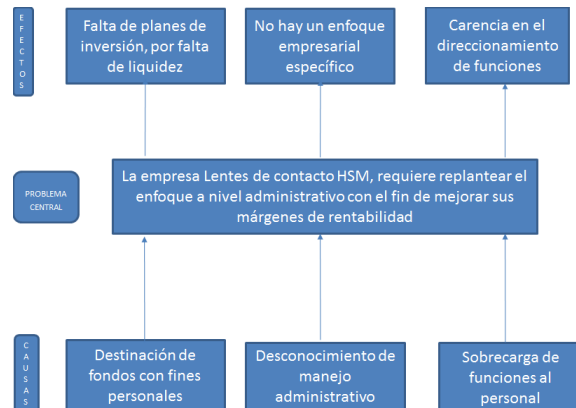


Figura I. Organigrama Lentes de contacto HSM SAS. Medina G. y Schmidt L.

3. Planteamiento del problema



Fuente: Elaboración propia

Figura II. Descripción del problema central de Lentes de Contacto HSM SAS focalizado en la técnica de árboles de causas y efectos. Monroy, V. Plantilla método de trabajo de grado. 2015

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Hacer un diagnóstico a la compañía para detectar las debilidades financieras de la empresa con la elaboración de un plan financiero que permita resolver las debilidades detectadas.

4.2 Objetivos específicos

4.2.1 Determinar a través de los inductores financieros y operativos los puntos críticos de generación de valor.

4.2.2 Formular un modelo financiero que responda a las necesidades de mejoramiento que la empresa demanda.

4.2.3 Establecer la propuesta de creación de valor.

5. Fundamentación teórica

El sector salud, es fundamental para el desarrollo no solo de la economía nacional sino también al desarrollo del país. Es por esto que una de las metas definidas en el Plan Decenal de Salud Pública 2012-2021 a través del Ministerio de Salud y Protección Social es avanzar en la definición de políticas públicas en salud visual y ocular que aborden de manera integral procesos de promoción, prevención y rehabilitación en pro de la detección temprana de los defectos refractivos en niños con edades entre los 2 y 8 años realizando alianzas con el sector educativo.

Como estrategia específica en salud visual, el “Ministerio de Salud se suma a la estrategia de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para la prevención de la ceguera Visión 20/20 con el lema ‘El Derecho a la visión’, que fue adoptada por el país a través de la Resolución 4045 de 2006.”⁵ (Ministerio de Salud y Protección, 2014)

Con base en lo anterior es posible argumentar que la corrección a los defectos refractivos con lentes oftálmicos o lentes de contacto es una de las intervenciones más efectivas y menos costosas en salud visual, por lo que se hace posible el crecimiento de la demanda para las empresas del sector como **Lentes de Contacto HSM. S.A.S.**

Como se ha podido observar el crecimiento en el mercado de las ópticas ha sido significativo en el país, lo que diversifica la competencia para la empresa estudiada, vemos entonces cadenas de ópticas como Asociados LAFAM, Vision Center, Alianza de Ópticas Multiópticas, Cadena de Óptica Colombiana, Opticentro Internacional, Ópticas ABC, Cadena de Óptica Italiana,

Cadena Óptica Alemana, Cadena Óptica Derca, Ópticas GMO, Ópticas Santa Lucía y Óptica Apolo, entre otras, las cuales han visto un modelo de negocio en parte utilizados para tratamientos médicos o como mejor opción de estética.

Dentro de esta competencia también se encuentran empresas con regímenes Sociales del Estado E. S. E., Empresas Promotoras de Salud E. P. S., Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, I.P.S, facultades de optometría, entre otros.

Ahora, teniendo en cuenta los datos anteriores, vemos que la empresa LENTES DE CONTACTO HSM S.A.S⁶ (Círculo de afiliados Cámara de Comercio de Bogotá, 2014) tiene una facturación anual promedio de \$1.355 millones de pesos, con respecto al sector óptico el cual tuvo ingresos de \$490.737 millones de pesos, de las 422 Ópticas inscritas en Cámara de comercio, lo que quiere decir que Lentes de Contacto HSM. S.A.S contribuyó en un 0.0028% al desarrollo de esta industria, concluyendo que de mejorarse la parte administrativa de la empresa el aporte que ésta le hace al sector óptico podría mejorar significativamente.

5.1. Entidades de control y vigilancia en el sector óptico:

El sector óptico pertenece al sector de la salud, por lo tanto está bajo la supervisión de la Superintendencia de Salud, controlado por el INVIMA; y vigilado por la Secretaria de Salud dada la necesidad de vigilar y proteger la vida, la salud y la seguridad humana de los usuarios y pacientes.

En cuanto a la reglamentación jurídica en el año 2006, “la Federación lidera junto al Ministerio de Salud y Protección Social un proyecto decreto, el cual sale aprobado como Decreto 1030 el 30 de marzo del año

2007, por el cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que deben cumplir los dispositivos médicos sobre medida para la salud visual y ocular y los establecimientos en los que se elaboren y comercialicen dichos insumos y se dictan otras disposiciones, posteriormente se crea la Resolución 4396 del año 2008 por el cual se adopta manual de condiciones técnico sanitarias de los establecimientos en los que se elaboren, procesen, adecuen, almacenen, comercialicen, distribuyan o dispensen dispositivos médicos sobre medida para la salud visual y ocular²⁷ (Ministerio de Salud y Protección, 2014, pág.11.), parámetros que regulan todo lo relacionado con las ópticas y sus procedimientos de habilitación y materiales utilizados para la elaboración de lentes.

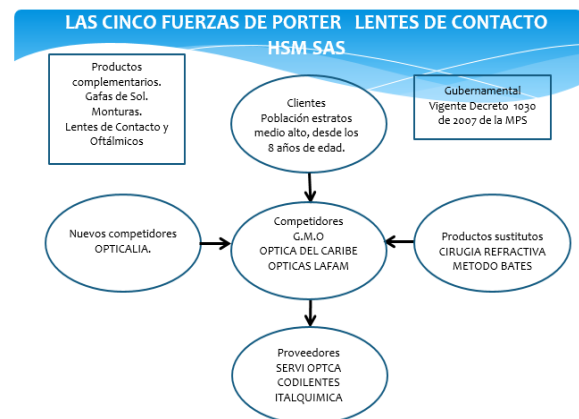
El INVIMA también se encarga de la regulación de los laboratorios oftálmicos, de lentes de contacto y de prótesis oculares que producen dispositivos médicos sobre medida para la salud visual y ocular, en el que consta el cumplimiento de las condiciones sanitarias, de control de calidad, de dotación y de recurso humano que garantizan su buen funcionamiento, así como la capacidad técnica.

Por otro lado la empresa tiene unas relaciones tributarias, en parte favorables, pues le permiten tener mayor autonomía en los precios, un porcentaje de los productos de la óptica son los bienes excluidos pues no tienen una imputación del impuesto del IVA, estos productos son: los lentes oftálmicos, lentes de contacto y lubricantes, es decir, no están sometidos al Impuesto sobre las Ventas -IVA.

Adicionalmente la óptica maneja productos gravados, siendo los productos a los que sí se les aplica el IVA, tales como monturas, accesorios y líquidos de limpieza de lentes. Por lo que podemos ver que a nivel tributario, la óptica tiene una capacidad amplia de ganancia pues no tiene que tributar por todos los servicios que presta.

5.2 Descripción del sector

5.2.1 Ventajas competitivas de la empresa en el sector.



Fuente: Elaboración propia

Figura III. Resumen libro cinco fuerzas de Porter. M. E. Porter. 2008. Editorial Harvard Business Review América Latina.

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, permitiendo un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece, igualmente determina su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir.

Tomando como centro la empresa de estudio y sus competidores, LENTES DE CONTACTO HSM, cuenta con una competencia directa bastante amplia, ya que sus puntos de comercialización y distribución no tienen control de precios creando un alto nivel de competencia desleal y dejando de lado la calidad en la salud visual.

5.2.1.1 Nuevos competidores.

Han llegado al mercado nuevas empresas con estrategias muy eficientes que contrarrestan las barreras de entrada al mercado, lo que les facilita posicionarse en el sector óptico. Estos modelos incluyen la importación directa de varios insumos, materiales y productos necesarios para la prestación del servicio, los cuales, a pesar de tratarse de los mismos productos se distribuyen con diferentes marcas.

Dos de los nuevos grupos de competidores 1. OPTICALIA su modelo de negocio se basa en la asociación de profesionales de la óptica, fuerte promoción publicitaria y la representación exclusiva de marcas de anteojos y accesorios y 2. FEDERÓPTICOS con el modelo de franquicia⁸ (El Tiempo, Abril 8 de 2015). En estos dos tipos de negocio la finalidad es de obtener posicionamiento en el mercado, mayor margen de ganancia, y ser competitivos en precios y calidad con alta suma de inversión publicitaria en televisión.

La innovación de estos modelos de negocio cuenta con una proyección rentable debido a que la inversión necesaria de capital en infraestructura es mínima; ya que los establecimientos están creados con su canal de

distribución, por lo tanto este modelo solo necesita de su aplicación.

Con la tendencia del mercado Online se ha fortalecido y con el avance tecnológico ha permitido tener acceso a este tipo de productos sin desplazarse del punto de origen, lo que hace que el nuevo competidor no necesite de punto físico de atención al público, basta con tener un espacio virtual lo que le da ventajas a la hora de competir en esta industria con precios bajos.

La poca visión que tienen las empresas del sector Pyme en Colombia hace que este tipo de asociaciones tengan grandes ventajas en el mercado, dada su estricta y elaborada organización empresarial con la que cuentan sus gerentes, en especial la preparación que estos tienen en este tipo de estrategias de mercado.

La mayoría de los representantes del mercado colombiano óptico carecen de visión y preparación empresarial, pues están acostumbrados a administrar negocios pequeños con rentabilidades modestas en comparación con las rentabilidades que están generando los nuevos modelos de empresas ópticas, lo que no permite el crecimiento de estos negocios a gran escala.

5.2.1.2 Productos sustitutos.

Los lentes de contacto y oftálmicos tienen sustituto, refiriéndose al procedimiento quirúrgico como lo es la cirugía refractiva, las cuales no cuentan con una disponibilidad amplia, ya que para poder implementar este tipo de procedimientos se necesita invertir en desarrollo, tecnología, innovación, la adecuación de instalaciones apropiadas y personal especializado, lo que es muy difícil dadas las condiciones en las que se

desarrolla este tipo de mercado. Algunos de los procedimientos sustitutos:

- Procedimiento de Cirugía Refractiva láser la cual corrige la miopía, astigmatismo, hipermetropía y la presbicia; mejorando la visión con una corrección promedio del 90 a 95%. Los clientes que pueden realizar este tipo intervención son personas mayores de 18 años los cuales se les práctica exámenes que permitan evidenciar si son aptos. Según estudios de este proceso a través del Presidente de la Asociación de Utilidad Pública Visión y Vida Dr. Javier Cañamero, ninguna técnica de esta cirugía puede garantizar un resultado dióptrico perfecto ya que en su totalidad no puede mejorar la agudeza visual previa con la corrección ni frenar una posible evolución de las ametropías⁹(Visión y vida, 2010).

El costo de este procedimiento oscila entre un millón de pesos (\$1.200.000) hasta siete millones de pesos (\$7 millones) dependiendo de la disfunción visual que se requiere, alcanzando que el paciente no deba utilizar anteojos después de la cirugía por lo que ocasionaría que haya un cliente potencial menos en el mercado para la compra de una solución visual en las ópticas o como puede suceder que el procedimiento realizado al paciente no haya tenido un resultado satisfactorio y tenga que recurrir nuevamente a una óptica.

- Aunque no es un procedimiento conocido por la población para mejorar la agudeza visual, el método BATES, permite controlar y reducir defectos

visuales a través de un entrenamiento específico que incluye relajación, movimientos oculares, ayudando a la tensión ocular¹⁰(Óptica Alemana HSM).

El costo de estos productos sustitutos en Colombia en comparación con la de otras economías extranjeras es muy apetecida debido a los precios y calidad de los procedimientos, entre los que podemos resaltar a la Clínica Barraquer pionero de la cirugía refractiva en Bogotá.

5.2.1.3 Proveedores.

De acuerdo a las condiciones de oferta y demanda en el mercado, se generan diferentes ambientes para negociar los precios con el proveedor, debido a que en muchas ocasiones éste provee no solo a Lentes de Contacto HSM S.A.S, sino también a la competencia, quienes por su amplia capacidad de inversión pueden comprar en mayores cantidades, obteniendo así precios más económicos, lo que les permite ofrecer los mismos productos que Lentes de Contacto HSM, ocasionando así una disputa de precios que muchas veces la empresa no tiene como enfrentar.

Algunos productos tienen valores agregados que incentivan no solo el consumo de estos, apoyados en estrategias de mercado como campañas masivas y costosas de publicidad, también cuentan con incentivos a la hora de la venta, como bonificaciones una vez se han vendidos por cantidad de productos, además de capacitaciones a los vendedores o a la misma compañía.

5.2.1.4 Clientes.

Al Identificar el nicho de mercado que se quiere obtener es más fácil saber hacia qué canal de distribución se quiere dirigir.

La fidelidad de los clientes hace que la óptica HSM SAS, se mantengan en el mercado, lo cual la hace una empresa de pacientes de generación e igualmente con riesgo de que la competencia incorporada con nuevos modelos de negocios más ambiciosos y precios competitivos abarquen su cliente potencial.

El seguimiento continuo al nicho del mercado se debe hacer permanente para identificar el nuevo cliente que se puede atraer o proveer o el que puede desertar. Al no ser una empresa de gran tamaño y no cumplir con ciertas certificaciones de calidad no puede competir en nichos de mercado como en convenios con entidades estatales y empresas robustas, debido a la exigencia de pliego de requisitos.

Cada estrategia utilizada ayuda a determinar y a clasificar al cliente que ingresa por compra y al que va a cotizar, lo cual ayuda a dar la visión de cómo está frente a la competencia en precios, atención y servicio; y al incorporar la realización de estadísticas en diferentes aspectos como: que tan eficacia es la atención al cliente para generar la venta?, cada cuanto tiempo rota el ingreso de la persona al local?, en cuanto tiempo vuelve a comprar y si genera una recompra efectiva?, en fin hay varios aspectos que se pueden estudiar con el propósito de evidenciar si se encuentra preparado para prestar una óptima atención cubriendo las exigencias de la moda y contando con la suficiente oferta para atender las necesidades de la demanda¹¹ (Revista 20/20).

5.2.1.5 Competidores directos.

La rivalidad existente que hay en el sector se evidencia por la

conglomeración de puntos de venta ubicados en un lugar estratégico, haciendo una competencia en precio, moda y calidad.

La apertura de establecimientos de comercio con este tipo de actividad no siempre va a estar sujeta a la regulación del Ministerio Salud y de la Protección Social ya que en ocasiones solo se dedican a la comercialización del producto para la solución visual, en cambio aquellas empresas que dentro de su objeto social prestan el servicio de consulta oftalmológica están en la obligación de presentar ante la Secretaria de Salud la información del RIPS (Registro Individual de Prestación de Servicios) la cual permite direccionar, regular y controlar la prestación del servicio en salud¹² (Secretaría Distrital de Salud).

Adicionalmente por las ventajas de negociación obtenidas con ciertos proveedores (mercancías en consignación) y los bajos costos de los productos y poca vigilancia para controlar los precios de venta al consumidor final hace de éste un mercado atractivo para invertir.

Las estrategias comerciales se convirtieron en un hábito haciendo de la misma poca creatividad en innovación y una competencia desgastante y empobrecedora que no han podido superar haciendo que el mercado se deteriore y se sostenga a través de estrategias que hace daño al entorno¹³ (Estrategia de los laboratorios ópticos, febrero 17 de 2015).

En los últimos años se ha visto un crecimiento importante para el sector de la óptica de salud visual en el país, con la competencia de cadenas de ópticas como ASOCIADOS LAFAM, VISION CENTER, ALIANZA DE OPTICAS MULTIOPTICAS, CADENA DE OPTICA COLOMBIANA, OPTICENTRO INTERNACIONAL, OPTICAS ABC,

CADENA DE OPTICA ITALIANA, CADENA OPTICA ALEMANA, CADENA OPTICA DERCA, OPTICAS GMO, OPTICAS SANTA LUCIA y OPTICA APOLO, entre otras; por mencionar algunas que especialmente se encuentran en Bogotá, D.C., igualmente la mayoría de Empresas Sociales del Estado E. S. E., Empresas Promotoras de Salud E. P. S., Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, IPS, facultades de optometría, cuenta con su propia óptica.

La venta de las monturas de sol que no necesitan de fórmula médica han crecido alrededor del 80%, la cual hace de este sector un manejo irregular en puntos de ventas no autorizados, motivo por el cual genera un mayor nivel de riesgo visual debido a que no cuenta con la técnica adecuada de filtro UV y protección FPS.

Países como Colombia, los lentes oftálmicos son interpretados como dispositivos médicos y por tanto, están sometidos a exigentes condiciones de programación, almacenamiento, proceso y comercialización, lo cual genera un costo más, que no se tiene en el resto de países de América Latina.

5.3 Desempeño reciente y perspectivas del sector

Actualmente en el país no todas las ópticas están enfocadas en prestar un servicio de consulta oftálmica, debido a que su modelo de negocio se ha concentrado es en la venta de lentes oftálmicos y accesorios como las monturas, que brindan solución visual de acuerdo a las necesidades y características del cliente; hay otras que en cambio cuentan con un portafolio de servicios que incluye desde la consulta

oftálmica hasta la cirugía refractiva, con la finalidad de ampliar líneas de negocio que les ayuden a permanecer en el mercado.

Es así que siguen apareciendo movimientos en el negocio óptico y de salud visual en Colombia por parte de grupos extranjeros, especialmente de empresas españolas. La entrada de OPTICALIA como sociedad OPTICALIA COLOMBIA SAS quien cuenta con locales en España y Portugal trasladará a Colombia su modelo de negocio, basándose en la asociación de profesionales de la optometría, fuerte promoción publicitaria y la representación exclusiva de marcas de anteojos y accesorios.

Otro que se resalta como líder del negocio en Colombia es Ópticas GMO que desde el año 2010 se ha caracterizado por la innovación y el posicionamiento masivo de sedes, haciéndose importador directo y teniendo como sociedad matriz en España a MULTIÓPTICAS INTERNACIONAL, quien cuenta con 69 locales abiertos al público.

MULTIÓPTICAS INTERNACIONAL a su vez es controlada por LUXXOTICA GROUP, de Italia, el conglomerado más grande del mundo en gafas de lujo, moda y deporte, y dueño entre otras marcas de Ray Ban, Oakley y Vogue. También se espera la incursión de FEDERÓPTICOS, una cooperativa española fundada en 1993 cuyo objeto es apuntar al modelo de Franquicia¹⁴ (Mercado nacional, campo de batallas de las ópticas extranjeras, Abril 9 de 2015).

Por lo anterior el sector óptico ha venido desencadenando una fuerte competencia en precios, lo que ha generado un problema de guerra de precios y a seguir con la ley del ejemplo que es resultado de hacer lo mismo que el entorno hace, conllevando tal vez a una minimización de la calidad del producto con un tipo de publicidad

atractiva. El esfuerzo del sector por mantener y mejorar su imagen es admirable. Los laboratorios mejoran cada día sus procesos y las ópticas han hecho lo propio de su razón de ser, pero siendo este sector pequeño y especializado sus mismos participantes se han encargado de deteriorarlo abriendo la puerta para el ingreso de participantes informales que aprovechan la falta de comunicación y el desorden del mercado para obtener ganancias ocasionales con productos cada vez más baratos, tal vez con productos de contrabando, de dudosa calidad y procedencia.

Las diferentes necesidades de atención visual a las personas han hecho cambiar la dinámica del consumo y sumar a la necesidad de salud una nueva motivación: que las gafas se conviertan en un complemento más de moda cuyo objetivo es **“Que el cliente descubra que además de ver bien se puede conseguir que le vieran bien cubriendo dos necesidades que hasta el momento no eran compatibles: salud y moda”**; hay otras que optan por utilizar lentes de contacto por comodidad; y como todo negocio para estar acorde a la evolución del mercado están incursionando en las ventas ONLINE.

Siendo las ventas de lentes de contacto en Colombia un modelo de negocio asequible a las personas como lo es por página web, existe una reglamentación abierta que la direcciona a cumplir unos requisitos mínimos para los dispositivos médicos sobre medida para la salud visual y ocular regida por el INVIMA, “Muchos jóvenes usan lentes de contacto sin consultar al optómetra y se exponen a un riesgo alto porque estos van sobre la córnea. Siempre deben ser

adaptados por un profesional, sean cosméticos o formulados. La venta en lugares como peluquerías y tiendas es ilegal. En muchas los venden ya usados”¹⁵ (Comercio electrónico y salud visual en Colombia, Mayo 4 de 2015).

El gobierno Colombiano le apuesta políticamente al Plan Decenal de Salud Pública 2012-2021, en la cual se incluyen acciones para el desarrollo e implementación de estrategias de alto impacto, donde se incluye la salud visual y una línea de cuidado a las personas con enfermedades no transmisibles. La Optometría es entonces, la respuesta a los problemas de salud pública visual, al ser una profesión de costo tolerable para el estado y de alto impacto social.

5.4 Análisis PEST (Factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos)

5.4.1 Factor político.

En Colombia aunque no se cuenta con un marco normativo específico para evaluar el funcionamiento de las ópticas se aprecia como la optometría entra a jugar un papel importante como profesión auto-regulada y auto-controlada fortaleciéndola en primer actor de la salud visual y ocular en Colombia con la resolución 4045 de 2006 por el cual se acogen el Plan visión 2020 ‘El Derecho a la visión’ de la Organización Mundial de la Salud. Existen entidades reguladoras del sector óptico que dan lineamientos generales en condiciones de mejoramiento de la salud visual siendo la Secretaría de Salud quien actúa estableciendo las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicio de Salud para su habilitación y bajo la regulación del Decreto 1030 de 2007 por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos que deben cumplir los

dispositivos médicos sobre medida para la salud visual y ocular ¹⁶(Trabajo de Grado Universidad de la Salle, 2008).

También se cuenta con la Superintendencia de Salud como órgano de recepción de la información financiera de la actividad.

Adicionalmente el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos -INVIMA supervisa a los laboratorios oftálmicos, de lentes de contacto y de prótesis oculares que producen dispositivos médicos sobre medida para la salud visual y ocular.

De otra parte la formulación de la Ley 100 de 1993 por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones, favorece también el desarrollo de la optometría y consecuentemente de la óptica en Colombia.

5.4.2 Factor económico.

Es importante resaltar que la economía Latinoamericana y a nivel local se ha visto afectada por la valorización del dólar.

En algunos países esta cotización ha llegado a superar el 30% con respecto a cifras manejadas en el 2014, lo cual está cambiando la economía de los países latinos. El sector óptico no ha sido ajeno a esta situación, empresas distribuidoras, representantes y laboratorios, entre otros, se han visto afectados por este incremento repentino y sostenido del dólar ¹⁷(El dólar y su efecto en la economía del sector óptico, Mayo 1 de 2015).

Una de las razones principales es que las empresas se sienten afectadas en su mayoría porque no son fabricantes sino que sus productos son importados, es decir, el valor de las compras y transacciones son manejados con dólares

americanos que son adquiridos al precio actual que tiene el mercado en cada país. En el momento en que el dólar se reevalúa con respecto a la moneda local, los importadores se ven automáticamente afectados ya sea por quienes adquieren el producto directamente con el fabricante o en otros casos adquieren deuda con entidades financieras extranjeras.

Colombia se ha caracterizado por tener una economía estable, con inflación controlada y con valor de dólar sin grandes contratiempos. Hacia finales del año 2014, el dólar en Colombia empezó a revalorizarse llegando en los últimos días a superar el 30% de valorización, una subida que no tenía desde hace diez años.

Los servicios de salud constituyen una expectativa atractiva en el marco del TLC. Tanto los prestadores de servicios, como algunos académicos, consideran que existen especialidades con alta tecnología, y bajos costos que han empezado a ser atractivas en clientes de otros países. Los servicios de oftalmología, cardiovascular, muchos tipos de cirugía (en especial plástica) y odontología han sido promocionados y vendidos para clientes de Norteamérica, Europa y países vecinos como Ecuador, Venezuela y Panamá.

De otra parte, una de las mayores preocupaciones que tienen los miembros del sector son las repercusiones que la firma del Tratado de Libre Comercio pueda ejercer sobre valor de los medicamentos y dispositivos ópticos, sin embargo, afirma el mismo estudio que como resultado de las negociaciones del TLC, los colombianos no deben esperar un encarecimiento de los mismos, por el contrario, y como debe ocurrir con muchos otros productos, al haber mayor oferta y mejores condiciones de competencia, los precios de los medicamentos y accesorios que ofrece el

sector óptico deben atender las necesidades de la población.

5.4.3 Factor social.

El sistema nacional de la salud en Colombia lo han acreditado internacionalmente en complejos procedimientos de cirugía refractiva; motivo por el cual este sector se encuentra en el puesto 22 a nivel mundial y en 1er lugar en Latinoamérica, según estudios de la Organización Mundial de la Salud; en el ranking de los mejores hospitales y clínicas de América Latina se encuentra la Fundación Santa Fe de Bogotá en el 4to Lugar, permitiendo argumentos para competir con países expertos como la India, Tailandia, Brasil, México, Malasia y Singapur. En el 2012 el país recibió ingresos por turismo de la salud de US\$270 millones y que en 2019, este resultado asciende a US\$800 millones, cifra similar que recibe México y Francia, siendo EE.UU, España, México, Panamá, los principales paciente-turistas que llegan a Colombia, pues los costos de un tratamiento están entre un 25% y el 40% del valor que registra Estados Unidos.

“En el caso de Colombia se operan alrededor de 58.080 ojos al año con cirugía refractiva láser, como resultado el 3% de los pacientes necesitan una segunda intervención para mejorar su visión, debido al volumen de cirugías la Aseguradora CORRECOL generó una póliza con el fin de amparar este procedimiento debido a que una complicación puede costar hasta \$15 millones de pesos”¹⁸(Proteja sus ojos ante procedimientos quirúrgicos, Mayo 1 de 2015).

5.4.4 Factor tecnológico.

El software contable que utiliza la compañía con un servidor en la nube le permite a la gerencia monitorear y centralizar la información en tiempo real como la trazabilidad de la facturación, control en la entrada y salida de inventarios, exportar los datos solicitados en el informe de los RIPS (Registro Individual de Prestación de servicios de Salud) y obtención de datos estadísticos para realizar seguimientos internos que permitan identificar los tiempos promedios de compra y el tiempo de retorno del mismo.

En tecnología de última generación la óptica no cuenta con equipos sofisticados que faciliten la optimización en tiempos para la atención de más pacientes.

5.5 Estadística

Debido a la falta de recursos que hay en el país para realizar una investigación y encuestas a nivel nacional, no hay documentación que nos permita obtener datos estadísticos de los estudios realizados en el sector de la salud visual, es por esto que el sector es muy reservado con la información y no es fácil encontrarla de primera mano como sucede con países europeos, que invierten en estudios y planes de mejoramiento de la salud visual en su población.

Por lo anterior acudimos al sector privado y obtuvimos como fuente de información a **SERVIOPTICA**, con el apoyo del **Dr. Chajin**, quien muy gentilmente nos suministró los siguientes datos.

En la actualidad el sector óptico a nivel Nacional cuenta con aproximadamente 5000 ópticas, de las cuales un 10% están concentradas en la ciudad de Bogotá, según el último censo.

Actualmente la población con problemas visuales es de la siguiente manera, en edades de 10 a 50 años aproximadamente el 33% de la población. Mayores de 50 años el 100%, menores de 10 años el 15%. Esto nos da 25 millones de personas que necesitan corrección y se estima que hay 15 millones que las usan y las remplazan cada 3 años en promedio ¹⁹(Entrevista personalizada Dr. Chajín).

Si hablamos de lentes de sol se supone que todas las personas expuestas al sol lo necesitan, pero debido a la falta de información y desconocimiento en el tema de la salud visual las personas no usan ningún tipo de lente para protección de los rayos solares, ocasionando con esto una mayor exposición a enfermedades visuales ocasionadas por los rayos ultravioleta.

En las ópticas no hay ningún tipo de orientación hacia el cuidado ocular, y menos una asesoría que le permita al cliente generar la necesidad del uso de diversos tipos de lentes en las diferentes tareas que se realiza diariamente. Se tiene diversas actividades como el de estudiar, ver televisión, conducir, hacer deporte, las cuales desarrollan con frecuencia y se usa para todo el mismo lente, generando un cansancio de la visión y mayor afectación de la misma.

Por otro lado los productos más vendidos son 60% visión sencilla, 30% bifocales, 20% progresivos, en los siguientes materiales, 50% CR, 40 % poli carbonato, 10% otros.

El aporte al PIB anual es en promedio de 500.millones de dólares a nivel Retail, de los cuales el 40% corresponden a lentes oftálmicos, el 5% a lentes de contacto, 35% a monturas y 25% Gafas de Sol.

Según informe de la O.M.S en el mundo existen aproximadamente 314 millones de personas con discapacidad visual, de los cuales 269 millones de personas presentan refracción no corregida y 45 millones de personas son invidentes, aproximadamente el 90% de la discapacidad se concentra en los países en desarrollo.

En Colombia según DANE (censo 2005) se tienen registrado una población de 47.806.544 habitantes, de la cuales 1.143.992 son casos de personas con discapacidad visual que representa el 43,5% del total de los discapacitados en el país; aproximadamente 18.952 son menores de 5 años, 83.212 son niños entre 5 y 11 años; siendo la tercera causa de consulta médica en el país y una de los motivos de deserción escolar o los llamados problemas de aprendizaje.

El sector económico de la sociedad está enfocado en la ciudad de Bogotá, donde cuenta con una población actual de 7.776.845 habitantes, por otra parte investigaciones realizadas por el DANE, “en el 2005 la ciudad contaba con 331.301 personas las cuales tienen limitación visual, 170.224 mujeres y 161.077 hombres tienen limitación permanente; 128.391 usan gafas o lentes 59.802 hombres y 68.589 mujeres”

²⁰(www.DANE.gov.co).

Por otro lado, “el director gremial de FEDOPTO dijo que no hay cultura de chequeo de ojos, (como se hace con los dientes) pese a que según estudios, el 15 por ciento de los niños sufren de ambliopía (disminución de agudeza visual) y el cien por ciento de los mayores de 40 años tienen presbicia (dificultad para enfocar de cerca) y requieren de corrección visual”²¹(Los optómetras dicen que su profesión se consolida en el país).

Es evidente que los ojos no están preparados para vivir tantos años como vivimos hoy en día; hasta los 40 años la

mayoría de las personas manifiestan tener excelentes condiciones visuales y posterior a esta edad el 100% de las personas requieren el uso de gafas a consecuencia de la presbicia; se presentan problemas de lubricación ocular hasta en el 25% de la población, hasta el 5% de los latinos desarrollan glaucoma primario de ángulo abierto, hasta el 68% de los Colombianos presenta un cierre del sistema de drenaje del humor acuoso lo cual puede conducir a un ataque agudo de glaucoma, aparece catarata y degeneración macular relacionada con la edad, entre otras

6. Metodología

El método de investigación utilizado es cuantitativo con enfoque descriptivo, apoyados en la información financiera histórica de la empresa con el fin de aplicar la propuesta de generación de valor en un modelo financiero proyectado a cinco años.

6.1 FASE 1. Recolección de información y entendimiento de la empresa

Siendo el sector óptico tan competitivo no se cuenta en Colombia con datos exactos sobre el mismo siendo un poco celoso y restringido en la información. Se tuvo acceso de la empresa y del sector a través de unas de las integrantes del grupo, mediante entrevistas con las personas que laboran en la empresa como de la competencia, documentación por internet, revista 20/20 y del Grupo Franja.

6.2 FASE 2. Diagnóstico financiero

Se tomó para el estudio los Estados Financieros históricos de la empresa de

los años 2010-2014, la cual sirvió de base para visualizar el comportamiento y evolución de cada uno de los rubros a través del análisis de los indicadores macros.

A partir de la información obtenida se construyó:

- Estados Financieros proyectados a cinco (5) años de manera inercial con el fin de analizar el impacto de la gestión administrativa.
- Estados Financieros proyectados a cinco (5) años incluyendo las nuevas estrategias propuestas para la generación de valor.
- Flujo de Caja Libre Descontados.
- Cálculo de indicadores y macro-inductores.

Con la anterior información se realizó el análisis descriptivo identificando los siguientes aspectos:

- La empresa maneja efectivo corriente permanente debido a la rotación de pago a sus proveedores.
- El manejo de los inventarios se hace por mercancías en consignación con corte a 30 días.
- Sus activos fijos se concentran en inmuebles y equipos médicos para la salud visual.
- Relación de los accionistas es con capital 100% privado y familiar.
- Las utilidades se distribuyen anticipadamente por medio de cuentas de cobro.

6.3 FASE 3. Definición de estrategias de generación de valor

A través de la entrevista con la Gerente Administrativa se evidenció debilidades académicas enfocadas al direccionamiento estratégico para visualizar proyecciones futuras con el fin de seguir el objeto principal de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior se inició hacer el planteamiento de las siguientes estrategias:

6.3.1 Estratégicas: Replanteamiento de la persona encargada de la Gerencia Administrativa con modificación en la remuneración salarial y la contratación de otra persona para manejar la parte comercial, con el fin de abrir un canal de distribución que son convenios con empresas para atender de manera personalizada a sus empleados.

6.3.2 Operacionales: Se incrementó el stock del inventario propio con monturas de gama media y alta debido a que este tipo de producto no se obtiene en consignación.

Adicionalmente a partir del año 2015 se invierte gradualmente en el cambio de los equipos médicos comprando durante los cinco (5) años proyectados, trece (13) nuevos equipos, aportando precisión a las medidas frente a los problemas visuales presentados.

Se hace un cambio de imagen de los tres (3) consultorios por valor de \$30.000.000 cada uno, en los años 2016, 2017, 2018 con recursos propios de la empresa.

6.3.3 Financieras: Se adquiere un crédito de libre inversión en el año 2017 proyectado por valor de \$90.000.000 con tasa de interés del 25,56% E.A. por periodo de cinco (5) años para terminar la compra de los nueve (9) equipos médicos visuales.

6.4 FASE 4. Diseño, desarrollo y validación del modelo financiero en Excel

Con base en la información financiera histórica obtenida por la empresa de los años 2010-2014, se dio inicio a la proyección y evaluación de las estrategias sugeridas para los siguientes cinco (5) años en un modelo financiero como propuesta de generación de valor para mejoramiento de la rentabilidad que se desea obtener. El modelo se compone así:

- a. Se incluyeron parámetros de proyección:
 - Variables macroeconómicas: DTF 90 días, IPC meta anual, PIB variación anual.
 - Deuda a largo plazo a tasa de interés E.A.
 - Variables de proyección a cada uno de los rubros de los Estados Financieros.
 - Disminución de los gastos administrativos que no tiene relación de causalidad con el objeto social de la empresa.
- b. Para cada uno de los años de estudio 2015-2019 se elaboró el Flujo de Caja Libre Descontado.
- c. Se realizó el cálculo y evaluación de los indicadores financieros y macroindicadores para cada uno de los años proyectados.
- d. La evaluación cuantitativa de las estrategias propuestas fue realizada mediante los flujos de caja futuros. Para esto se realizó el cálculo del costo promedio de capital (WACC), utilizando el costo K_e con el método del CAPM, tomando como fuente variables S&P500, bonos del tesoro EEUU, beta del sector servicios de salud. Las anteriores variables convertidas a pesos mediante la devaluación histórica de los dos países (Colombia-EEUU) y datos

consultados a través de la página web del profesor Aswath Damodaran, se tuvo en cuenta el Riesgo país se tuvieron en cuenta los datos del EMBI que calcula JP Morgan.

6.5 FASE 5. Sustentación

Teniendo en cuenta las actividades antes descritas se espera sustentar el trabajo de grado dentro de los lineamientos estipulados por la universidad.

7. Resultados de estudio de la empresa

7.1. Supuestos de proyección

Tabla 1. Indicadores macroeconómicos de Colombia

SUPUESTOS MACROECONÓMICOS	2015py	2016py	2017py	2018py	2019py
Precios al consumidor (IPC)	3,9%	3,1%	2,9%	3,1%	3,0%
PIB (Variación anual)	3,4%	3,7%	4,1%	4,3%	4,3%
Devaluación (promedio anual)	6,79%	-4,07%	3,47%	2,43%	3,1%
Tasa de Interés (DTF E.A promedio anual)	5,04%	4,93%	4,93%	4,93%	4,93%
TX	34%	34%	34%	34%	34%
Tasa de interés tarjeta de crédito	25,26%				
Nota: La tasa de interés del préstamo a socios es del	23,87%				
Nota: El IVA como mayor valor del gasto es del 6,95% tomando referencia el año 2014	6,95%				

Fuente:

<http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/informes/PDF.aspx?>

<http://investigaciones.bancolombia.com>

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.js?Servicio=Publicaciones&Tipo=publicaciones&Funcion=loadContenidoPublicacion&id=61279>

Indicadores tomados para las proyecciones de los Estados Financieros de Lentes de contacto HSM SAS

7.2. Balance General Proyectado años 2015-2019

Tabla 2. Rubros representativos del Activo Total

DESCRIPCIÓN	AÑOS				
	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
EFFECTIVO	97.101.408	90.338.189	90.833.867	80.275.071	70.961.349
DEUDORES	44.969.104	56.598.388	101.997.747	93.787.736	98.370.946
INVENTARIOS	61.421.938	70.635.229	74.166.990	83.808.699	87.999.134
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	241.313.411	275.392.765	297.168.229	257.871.506	257.331.429
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	97.403.486	116.220.716	222.699.716	236.948.862	251.617.862
TOTAL ACTIVO	955.839.543	1.008.736.127	1.136.990.591	1.173.655.278	1.187.784.201

Fuente: Elaboración propia

Información proyectada Activo total Lentes de contacto HSM años 2015-2019

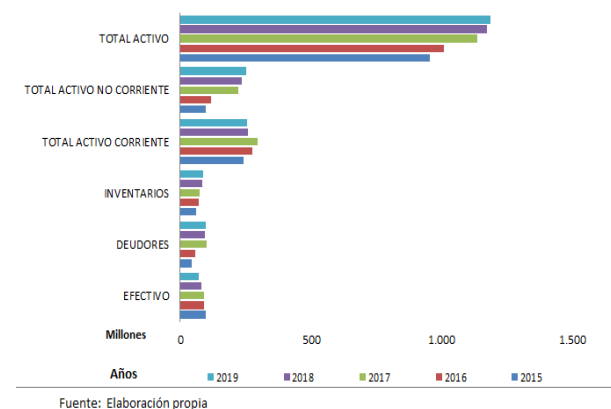


Figura IV. Componentes del Activo Total proyectado años 2015-2019 Lentes de contacto HSM SAS

El Balance proyectado con el componente del Activo Total, se basa en la estrategia de incrementar el inventario de monturas de gama alta y media para el año 2015 en un 100% del inventario del año 2014 y para los años subsiguientes proporcional al incremento de las ventas teniendo en cuenta la ampliación de nuevo nicho de mercado. Siendo un modelo de negocio de ventas por mostrador su recaudo se compensa con lo

facturado a las empresas como estrategia, a su vez los saldos por cobrar del producto que pasan de un mes a otro por los clientes que separan se convierte en cartera temporal como se refleja en el rubro de deudores. Simultáneamente al adquirir equipos médicos en el año 2015 hasta el año 2017 y en la remodelación de los activos fijos y sedes se incrementa el activo no corriente, como mejoramiento de imagen que se realizaría en las tres (3) sedes logrando la diferenciación con la competencia.

Tabla 3. Rubros representativos del Pasivo Total y Patrimonio

DESCRIPCIÓN	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
PASIVO CORRIENTE	109.664.960	139.722.847	184.079.912	203.778.391	200.984.931
PASIVO A LARGO PLAZO	0	0	79.152.804	65.533.065	48.432.121
TOTAL PASIVO	109.664.960	139.722.847	263.232.716	269.311.456	249.417.052
TOTAL PATRIMONIO	846.174.583	869.013.281	873.757.875	904.343.822	938.367.150

Fuente: Elaboración propia

Información proyectada del Pasivo Total y Patrimonio Lentes de contacto HSM años 2015-2019

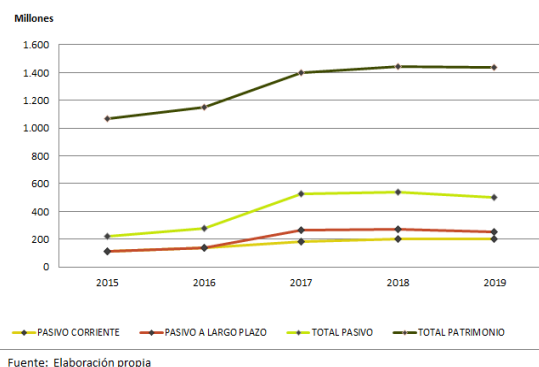


Figura V. Componentes del Pasivo total y Patrimonio proyectado años 2015-2019 Lentes de contacto HSM SAS

El Balance proyectado con el componente del Pasivo Total, se tiene que para los dos primeros años se financiaría con recursos propios y a partir del año 2017 se adquiriría un crédito de libre inversión con el Banco Davivienda a una tasa de interés del 25,56% E.A. por valor de \$90.000.000 como una obligación financiera a cinco (5) años, con lo cual se haría una inversión de los cinco (5) equipos médicos visuales restantes para las tres (3) sedes.

Dentro del pasivo corriente está proyectado pagar dividendos decretados en los años 2017 y 2018 por valor de \$30.000.000 y \$22.000.000 respectivamente por lo que se refleja un crecimiento.

A lo que se refiere al patrimonio su incremento anual proyectado obedece a las utilidades generadas pasando del año 2015 de \$67.494.914 al año 2019 a \$151.016.517.

7.3. Estado de Resultado Proyectado años 2015-2019

Tabla 4. Estado de Resultado Proyectado

DESCRIPCIÓN	AÑOS				
	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Ingresos Netos	1.362.700.022	1.489.431.124	1.619.011.631	1.769.579.713	1.928.841.887
Costos de Operación	525.987.021	580.878.138	631.414.536	690.136.088	752.248.336
UTILIDAD BRUTA	836.713.001	908.552.985	987.597.095	1.079.443.625	1.176.593.551
Gastos de Ventas	449.932.533	479.465.138	521.947.552	566.018.136	612.372.591
Gastos Administrativos	268.983.687	276.692.531	284.127.587	289.982.564	298.142.402
UTILIDAD NETA	67.474.914	92.415.180	94.748.142	122.547.130	151.016.517

Fuente: Elaboración propia

Información proyectada del Estado de Resultados Lentes de contacto HSM años 2015-2019

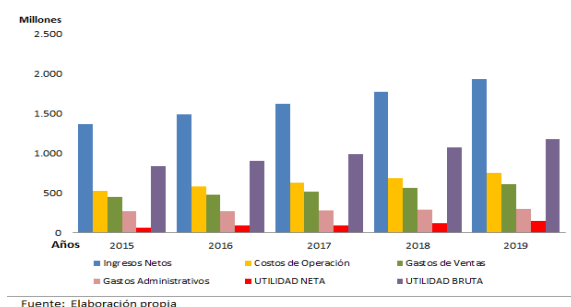


Figura VI. Proyección Estado de Resultados para los años 2015-2019 Lentes de contacto HSM SAS

Tomando en consideración las recomendaciones de un replanteamiento a nivel administrativo con enfoque de crecimiento en el mercado óptico, se optimizaron los gastos de un solo empleado destinándolos en la contratación de una nueva persona en el área gerencial, conllevando a impulsar nuevos canales de ventas (convenios con empresas).

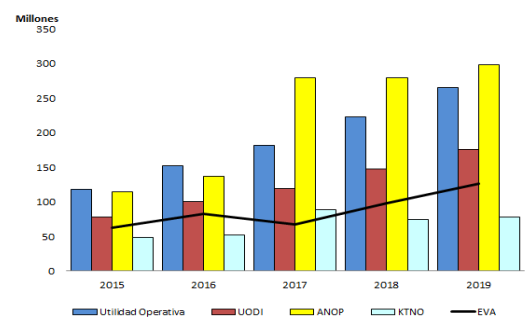
Para este fin se proyecta un crecimiento en ingresos tres (3) veces el IPC de cada cierre del ejercicio e igualmente teniendo en consideración que los gastos aumentan proporcionalmente al IPC como se ha venido efectuando.

7.4. Macroinductores del Balance Proyectado años 2015-2019

Tabla 5. Inductores de valor

DESCRIPCION	AÑOS				
	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad Operativa	117.796.781	152.395.316	181.521.956	223.442.925	266.078.558
UODI	77.745.876	100.580.908	119.804.491	147.472.330	175.611.848
ANOP	114.264.679	136.647.548	279.225.614	280.264.164	298.214.920
KTNO	48.749.587	52.315.226	88.414.292	74.783.842	78.065.598
PKT	0,036	0,035	0,055	0,042	0,040
EVA	62.992.413	82.881.577	79.552.559	107.340.248	133.169.342

Macroinductores proyectados 2015-2019



Fuente: Elaboración propia

Figura VII. Macro-inductores Balance proyectado años 2015-2019 Lentes de contacto HSM SAS

Con el incremento de los ingresos en los años proyectados se mejora la utilidad operativa haciendo que la UODI creciera relativamente debido a la reestructuración administrativa planeada anualmente, así mismo con la inversión en Activos Netos Operativos (ANOP) e incremento de los inventarios por la ampliación de nuevos nichos de mercado lo que se requeriría ampliar la gama de monturas media y alta, haciendo que el valor agregado de la empresa reflejado en el EVA genere valor.

La anterior estrategia logra mejorar la rentabilidad esperada por los inversionistas visualizando una distribución de utilidades a corto plazo.

7.5. EBITDA proyectado

Tabla 6. Crecimiento EBITDA proyectado años 2015-2019

DESCRIPCION	AÑOS				
	2015	2016	2017	2018	2019
Ebitda	146.550.765	184.299.300	228.756.940	282.792.289	340.758.922
Margen Ebitda	10,75%	12,37%	14,13%	15,98%	17,67%
Margen Operacional	8,64%	10,23%	11,21%	12,63%	13,79%
Costos y Gastos Monetarios	1.216.149.256	1.305.131.824	1.390.254.692	1.486.787.424	1.588.082.965

Fuente: Elaboración propia

Información crecimiento EBITDA Balance Proyectado para Lentes de Contacto HSM años 2015-2019

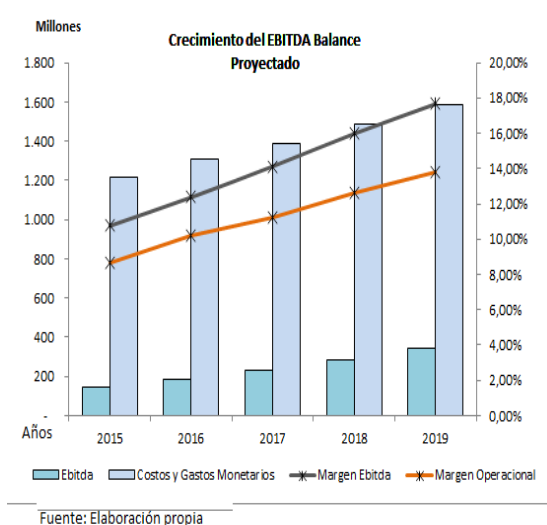


Figura VIII. Crecimiento del EBITDA Balance Projectado años 2015-2019 Lentes de contacto HSM SAS

Teniendo en cuenta los resultados del margen EBITDA del balance de estudio se evidenció un crecimiento menor al IPC anual, debido a los gastos generados diferentes de la actividad comercial.

Con las estrategias planteadas el Margen EBITDA desde el primer año de proyección (2015) creció a un 10,75% y de ahí en adelante en promedio del 2% adicional llegando al 17,67% para el año 2019.

Con relación a este crecimiento la empresa toma las decisiones de inversiones y financiación para los años de proyección.

7.5 Productividad de Capital de Trabajo –PKT- proyectado

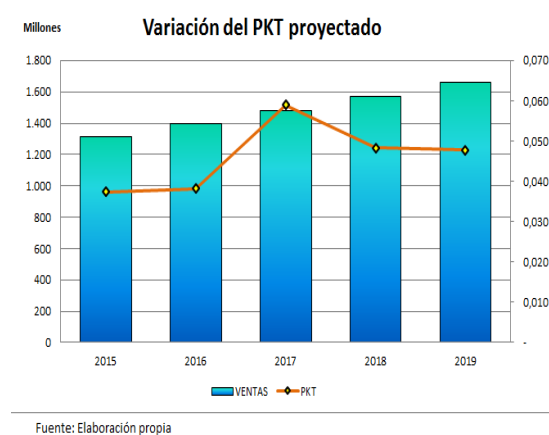
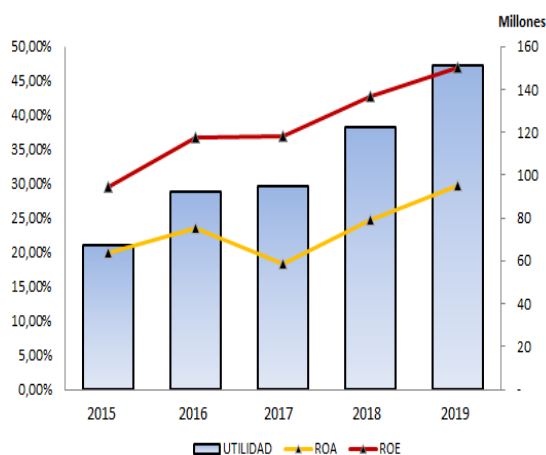


Figura IX. Productividad de Capital de Trabajo – PKT- Projectado años 2015-2019 Lentes de contacto HSM SAS

El PKT ha tenido una evolución eficiente frente a las ventas debido a la estrategia de incremento que se realiza a las ventas de tres (3) veces el IPC, tendiendo a operar con menos capital de trabajo –KTNO- a partir del año 2018 con el 0,048 centavos por cada peso vendido, en razón a que los días de rotación son favorables y sus componentes: cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar no están creciendo por encima de las ventas.

El KTNO para el último año proyectado es de \$3.627.000 por lo que a medida que crece el volumen de las ventas, menor es el requerimiento de capital de trabajo y por lo tanto, mayor será la liberación de FCL en beneficio de los socios de la empresa.

7.6 ROE y ROA proyectado



Fuente: Elaboración propia

Figura X. Rentabilidad del Patrimonio –ROE- y Rentabilidad del Activo –ROA- Proyectado años 2015-2019 Lentes de contacto HSM SAS

La inversión sobre el ROE muestra una tendencia creciente del 29,46% al 47,01% proporcionalmente a la utilidad obedecido a la inversión de los socios que hacen a partir del año 2015 en el mejoramiento anual del ROA que va financiando los equipos médicos en gran parte con recursos propios y a la ampliación del inventario en un 100% correspondiente al año 2014. La rentabilidad del activo para el año 2019 crecerá al 29,67% equivalente a la infraestructura interna que se proyecta replantear para atraer más clientes con nuevas líneas de negocios.

7.7 Flujo de Caja Libre Descontado Balance de Estudio

BALANCE DE ESTUDIO LENTE DE CONTACTO HSM S.A.S					
FLUJO DE CAJA LIBRE DESCONTADO					
	2010	2011	2012	2013	2014
Margen Ebitda	0,98%	2,08%	1,75%	3,56%	3,43%
Tx	9,61%	47,53%	33,00%	25,00%	37,98%
Activos Fijos	65.196.141	53.125.754	49.472.989	75.554.488	57.482.322
PCT	-0,012	0,002	0,014	0,038	0,030
KITNO	(9.802.007)	2.238.368	12.871.566	32.440.713	37.735.557
WACC	13,93%	13,93%	9,57%	11,94%	11,88%
Crecimiento Esperado (g)					

	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas	851.582.669	907.314.168	939.447.700	1.158.662.783	1.277.445.071
Costos y Gastos Monetarios	843.208.386	888.457.659	922.994.701	1.117.420.228	1.233.678.485
Ebitda	8.374.283	18.856.509	16.453.059	41.242.555	43.766.586
(-) Dep y Amort	(17.391.649)	(21.978.892)	(18.819.672)	(25.005.838)	(27.253.984)
= Utilidad Operativa	(9.017.366)	(3.122.383)	(2.366.613)	16.236.717	16.512.602
(-) Impuestos Aplicados	(866.923)	(1.484.025)	(780.983)	4.059.179	6.270.984
= TIODI	(8.150.443)	(1.638.358)	(1.585.630)	12.177.538	10.241.618
(+) Dep y Amort	17.391.649	21.978.892	18.819.672	25.005.838	27.253.984
= FLUJO DE CAJA BRUTO	9.241.206	20.340.534	17.234.042	37.183.376	37.495.602
(-) Incremento del KITNO	(9.783.007)	(2.040.375)	10.633.198	19.569.147	5.294.844
(-) Inversión total en activos fijos	(7.744.859)	(12.070.387)	(3.652.765)	26.081.499	(18.072.166)
= FLUJO DE CAJA LIBRE	26.769.072	20.370.546	10.253.609	(8.467.270)	50.272.924
FCLD traídos a valor presente	23.496.077,42	17.879.884,81	9.358.173,34	(7.564.139,71)	44.936.672,24

Valor Empresa	\$ 88.106.668
(-) Deuda Financiera	\$ 30.734.660
(+) Activos no operativos	\$ 705.520.820
Valor Corporativo	\$ 762.892.828

Fuente: Elaboración propia

Debido a los resultados no representativos de los indicadores financieros y macro-inductores hace que el CK sea del 11,88%, debido a que la empresa no cuenta con apalancamiento financiero, ya que no contaba con inversiones futuras.

Para evaluar el costo de la empresa a nivel contable y corporativo se tuvo en cuenta el modelo CAPM, la cual arrojo un valor comercial de \$762.892.828, siendo una cifra no acorde a lo que en realidad esperan a sus accionistas.

7.8 Flujo de Caja Libre Descontado Balance Proyectado

En la valoración del flujo de caja proyectado los resultados muestra un

crecimiento gradiente a perpetuidad de la empresa de 7,43% (este gradiente se obtuvo indexando el PIB y el IPC del último año proyectado) que comparándolo con el costo de capital CK es beneficioso para los inversionistas ya que está por encima con un 14,23%, lo que hace que al traer los valores de los flujos de cada año genere un valor contable de \$643.969.792 para el año 2019, llevándolo a valor comercial representaría \$1.612.088.924, teniendo presente que a esta cifra contable se le resta el saldo de las obligaciones financieras del último año proyectado y se suma los activos no operativos y la valorización de los inmuebles incrementando dos (2) veces su valor corporativo de estudio

En el resultado del Flujo de Caja Libre se observa que la inversión en el KTNO aumenta del año 2015 al 2017 debido a la inversión de la compra de equipos médicos y a partir del 2018 comienza a notarse una disminución ya que solo cuenta con la remodelación de las sedes una por año con una inversión de \$30.000.000.

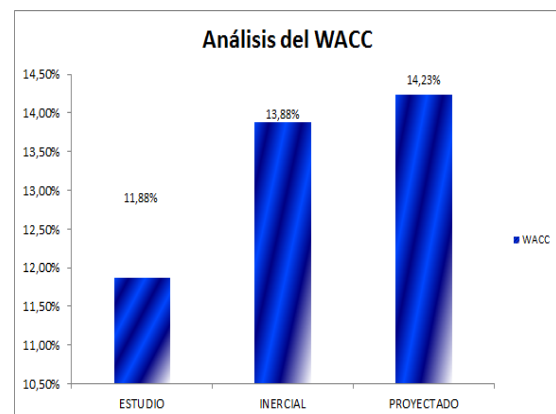
BALANCE PROYECTADO LENTE DE CONTACTO HSM S.A.S FLUJO DE CAJA LIBRE DESCONTADO					
	2015	2016	2017	2018	2019
Margen Ebitda	10,75%	12,37%	14,13%	15,98%	17,67%
Ta	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%
Activos Fijos	65.515.892	84.332.322	190.811.322	205.480.322	220.149.322
P&T	0,036	0,035	0,035	0,042	0,040
KTNO	48.749.587	52.315.226	88.414.292	74.783.842	78.065.598
WACC	12,91%	12,93%	14,42%	14,32%	14,23%
Crecimiento Esperado (g)					

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	1.362.700.022	1.489.431.124	1.619.011.631	1.769.579.713	1.928.841.887
Costos y Gastos Monetarios	1.216.149.256	1.305.131.824	1.390.254.692	1.486.787.424	1.588.082.965
Ebitda	146.550.765	184.299.300	228.756.940	282.792.289	340.758.922
- Dep y Amort	(28.753.984)	(31.903.984)	(47.234.984)	(59.349.364)	(74.680.364)
= Utilidad Operativa	117.796.781	152.395.316	181.521.956	223.442.925	266.078.558
(-) Impuestos Aplicados	40.020.906	51.814.407	61.717.405	75.970.594	90.466.710
= UODI	77.745.876	100.580.908	119.804.491	147.472.330	175.611.848
(+) Dep y Amort	28.753.984	31.903.984	47.234.984	59.349.364	74.680.364
= FLUJO DE CAJA BRUTO	106.499.860	132.484.892	167.039.475	206.821.694	250.292.212
- Incremento del KTNO	48.749.587	52.315.226	88.414.292	74.783.842	78.065.598
(-) Inversión total en activos fijos	(15.000.000)	(16.500.000)	(121.810.000)	(30.000.000)	(30.000.000)
= FLUJO DE CAJA LIBRE	72.750.272	96.669.666	200.435.182	162.037.852	202.226.614
FLCD traídos a valor presente	64.431.144,62	85.584.321,28	175.181.753,86	141.741.370,72	177.031.201,75

Valor Empresa	\$ 643.969.792
(-) Deuda Financiera	\$ 51.409.367
(+) Activos no operativos	\$ 1.019.528.498
Valor Corporativo	\$ 1.612.088.924

Fuente: Elaboración propia

7.9 WACC (Costo de Capital Promedio Ponderado)



Fuente: Elaboración propia

Figura XI. Estudio del WACC teniendo en cuenta alternativa Ke → CAPM Lentes de contacto HSM

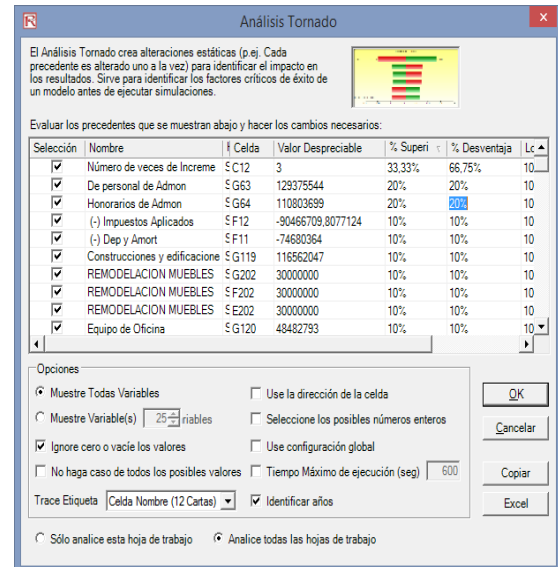
El porcentaje del WACC del balance proyectado para el año 2015 fue 12,91% y finalizó para el año 2019 en el 14,23%,

debido a la financiación que hizo la empresa con recursos del sector financiero para la compra de activos productivos.

Para establecer el WACC se tomó el método CAPM teniendo como referencia los valores descontados de la Rf (Deuda pública) de 2.46%, la RM (Riesgo Mercado) de 7.41%, Beta de 0.86%, EMBI de 2.07% arrojando un Ke final de 12.91%, el cual se tuvo en cuenta la conversión a la devaluación histórica del dólar de los últimos 10 años.

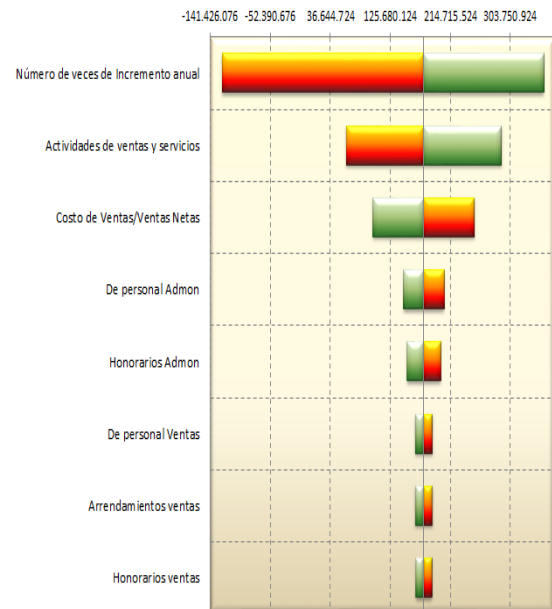
7.10 Simulación de escenarios proyectado años 2015-2019

PROYECCIONES	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Ingresos	1.362.700.022	1.489.431.124	1.619.011.631	1.769.579.713	1.928.841.887
costos	525.987.021	580.878.138	631.414.536	690.136.088	752.248.336
Gastos Administrativos	248.672.395	256.381.239	263.816.295	271.994.600	280.154.438
Gastos de Ventas	441.489.841	467.872.446	495.023.860	524.656.736	555.680.191
(-) Dep y Amort	(28.753.984)	(31.903.984)	(47.234.984)	(59.349.364)	(74.680.364)
(-) Impuestos Aplicados	(40.050.906)	(51.814.407)	(61.717.465)	(75.970.594)	(90.466.710)
VARIABLES DE SALIDA					
EBITDA	146.550.765	184.299.300	228.756.940	282.792.289	340.758.922
UODI	77.745.876	100.580.908	119.804.491	147.472.330	175.611.848
EVA	62.992.413	82.881.577	79.552.559	107.340.248	133.169.342
MARGEN EBITDA	10,75%	12,37%	14,13%	15,98%	17,67%
Fuente: Elaboración propia					



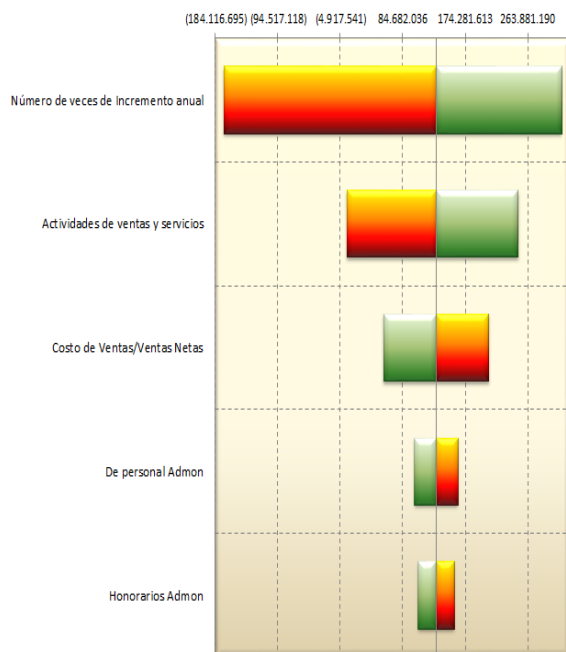
Fuente: Variables análisis tornado de Risk Simulator

Figura XII. Simulación de escenarios UODI y EVA proyectado por Risk Simulator Forecast



Fuente: Análisis tornado UODI

Figura XIII. Tornado gráfico UODI de Risk Simulator Forecast



Fuente: Análisis tornado EVA

Figura XIV. Tornado gráfico EVA de Risk Simulator Forecast

Para la simulación de escenarios se tomó en cuenta datos de entrada: Ingresos, costos, gastos administrativos, gastos de ventas, depreciación, amortización e impuestos aplicados, formuladas con las variables de salidas de los macro-inductores de valor: EBITDA, UODI, Margen EBITDA y EVA.

Una vez formuladas todas las variables se procede a correr la simulación para el EVA y la UODI para el año 2019, esto se hace con la aplicación financiera del Risk Simulator mediante el análisis tornado.

Se escogió un máximo de crecimiento de los Ingresos de (4) veces el PIB y mínimo (1) vez el PIB, debido a que las ventas son la variable que más afecta la generación de valor de la compañía en ambas simulaciones.

El modelo financiero proyectado se tiene en (3) tres veces el crecimiento del

PIB aproximadamente el equivalente al 10% en ventas, y un aumento del PIB en los costos y gastos administrativos, lo que hace que la compañía obtenga una UODI positiva cada año y por ende aumente el valor del EVA.

Dado el caso en que la compañía aumente en ingresos una (1) vez el PIB, como se expone en la simulación, automáticamente la sociedad pierde valor ya que los costos y gastos operativos superarían el valor de los ingresos.

Adicionalmente se aumentó y disminuyó la variable gastos de personal y honorarios administrativos en un 20%, debido a que son los rubros en los cuales son más susceptibles a generar impacto en la disminución de la UODI, teniendo en cuenta que la simulación se hace con una variable del 10% para el resto de los rubros, los cuales no generan un impacto significativo en el caso de que solo aumente un IPC los ingresos.

Para que la compañía genere valor en el EVA como la UODI, la compañía debe aumentar tres (3) veces el IPC.

9. Recomendaciones

Se sugiere que se realice un análisis permanente al comportamiento de las diferentes áreas de la empresa donde los macro-inductores muestren deficiencia de generación de valor.

Se recomienda hacer una reestructuración administrativa con una persona que cumpla el perfil planteado por la gerencia, en aras de ampliar la visión estratégica de la óptica logrando así mejoramiento de sus inductores y un mayor impacto tanto a nivel corporativo como comercial.

Teniendo en cuenta el análisis planteado, se recomienda hacer una revisión de la ejecución del gasto administrativo y optimización de recursos que permitan un mejor desempeño en la generación de valor de la óptica.

Agradecimientos

Las integrantes del presente proyecto de investigación primeramente agradecemos a Dios por permitirnos llegar hasta donde hemos llegado culminando con éxito los objetivos propuestos.

A la empresa Lentes de Contacto HSM por su colaboración al facilitarnos la información general y financiera requerida para este propósito. A cada una de nuestras familias por su apoyo, paciencia y confianza en este proceso de crecimiento profesional. A los docentes de la Universidad quienes compartieron sus conocimientos en pro del desarrollo integral de los estudiantes y siempre aplicado a los casos reales del entorno económico.

Referencias Bibliográficas

- ⁴ León, G. Oscar. (2003). Administración Financiera. Cali –Colombia. Editorial Prensa Moderna Impresores S.A. Edición 3ª.
- ⁵ Ministerio de Salud y la Protección. (Boletín de Prensa 290 de 2014). MinSalud avanza en definición de políticas públicas en salud visual y ocular. Recuperado de: <http://www.minsalud.gov.co/Paginas/MinSalud-avanza-en-definición-de-políticas-públicas-en-salud-visual-y-ocular.aspx>

- ⁶ Círculo de afiliados Cámara de Comercio de Bogotá. (2014). Recuperado de: <http://www.ccb.org.co>

- ⁷ Ministerio de Salud y la Protección. (2014). Perfil y competencias profesionales del optómetra en Colombia. Recuperado de: http://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/Optometría_Octubre2014.pdf

- ⁸ El Tiempo, Abril 8 de 2015. Las ópticas españolas que quieren el mercado colombiano. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/las-opticas-espanolas-que-quieren-el-mercado-colombiano/15539178>

- ⁹ Visión y Vida Campaña de protección ocular. Recuperado de: <http://www.visionyvida.org/noticias/noticias2.asp?id=11>

- ¹⁰ Óptica Alemana HSM. Recuperado de: <http://www.opticaalemanahsm.com/>

- ¹¹ Tercera edición. Abril de 2015. Revista 20/20.

- ¹² Registro Individual de Prestación de Servicios. Recuperado de: <http://www.saludcapital.gov.co/DPS/Paginas/RegistroIndividualdePrestacióndeServicios.aspx>

- ¹³ Las estrategias de los laboratorios ópticos ... más de lo mismo. Recuperado de: <http://grupofranja.com/index.php/g>

remial/item/546-estrategias-laboratorios-opticos

- ¹⁴ Mercado nacional, campo de batallas de las ópticas extranjeras. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/llegada-de-opticas-extrajeras-a-colombia/15541375>
- ¹⁵ Comercio electrónico y salud visual en Colombia. Recuperado de: http://www.larepublica.co/comercio-electronico-y-salud-visual-en-colombia_251066
- ¹⁶ Rosero S. Catherine Alexandra en Trabajo de Grado “Análisis estratégico de la competitividad del sector óptico colombiano bajo la futura implementación del TLC con Estados Unidos. Pág. 74. Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/8814/T50.08%20R728a.pdf?sequence=1>
- ¹⁷ Revista Franja Visual 141. Publicado en Gremial. Mayo 1 de 2015. Recuperado de: <http://franjapublicaciones.com/web/franja/index.php/gremial/item/639-el-dolar-y-su-efecto-en-la-economia-del-sector-optico>
- ¹⁸ Hogar y familia. Proteja sus ojos ante procedimientos quirúrgicos. 2015. Recuperado de: <http://www.finanzaspersonales.com.co/hogar-y-familia/articulo/proteja-ojos-ante-procedimientos-quirurgicos/48565>
- ¹⁹ Chajín Felipe. Entrevista personalizada Subgerente SERVIÓPTICA, Abril 27 de 2015.
- ²⁰ Información estadística DANE. Colombia. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/>
- ²¹ Los optómetras dicen que su profesión se consolida en el país. Marzo 23 de 2014. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13712335>
- ²² Datos históricos índice S&P500. Recuperado de: <http://es.investing.com/indices/us-spx-500-futures-historical-data>
- ²³ Bonos del Tesoro 30 años. Recuperado de: <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/fmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>
- ²⁴ Betas del sector(US). Recuperado de: <http://www.damodaran.com>
- ²⁵ Indicadores macroeconómicos de Colombia. Recuperado de: <http://Investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/informes/PDF.aspx?finance.yahoo.com>
- ²⁶ <http://banrep.gov.co/es/forwards-montos-devaluaciones>

Figuras

Figura I. Organigrama Lentes de contacto HSM SAS. Medina G. y Schmidt L.

Figura II. Descripción del problema central de Lentes de Contacto HSM SAS focalizado en la técnica de árboles de causas y efectos. Monroy, V. Plantilla método de trabajo de grado UPC. 2015. Consultado en: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35117/04_arboles.pdf

Figura III. Resumen libro cinco fuerzas de Porter. M. E. Porter. 2008. Editorial Harvard Business Review América Latina. Págs. 15. Consultado en línea: http://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter

Figura IV. Componentes del Activo Total proyectado años 2015-2019 Lentes de contacto HSM SAS

Figura V. Componentes del Pasivo total y Patrimonio proyectado años 2015-2019 Lentes de contacto HSM SAS

Figura VI. Proyección Estado de Resultados para los años 2015-2019 Lentes de contacto HSM SAS

Figura VII. Macro-inductores Balance proyectado años 2015-2019 Lentes de contacto HSM SAS

Figura VIII. Crecimiento del EBITDA Balance Proyectado años 2015-2019 Lentes de contacto HSM SAS

Figura IX. Productividad de Capital de Trabajo –PKT- Proyectado años 2015-2019 Lentes de contacto HSM SAS

Figura X. Rentabilidad del Patrimonio – ROE- y Rentabilidad del Activo – ROA- Proyectado años 2015-2019 Lentes de contacto HSM SAS

Figura XI. Estudio del WACC teniendo en cuenta alternativa $K_e \rightarrow$ CAPM Lentes de contacto HSM

Figura XII. Simulación de escenarios proyectado por Risk Simulator Forecast

Figura XIII. Tornado gráfico UODI de Risk Simulator Forecast

Figura XIV. Tornado gráfico EVA de Risk Simulator Forecast

Tablas

Tabla 1. Indicadores macroeconómicos de Colombia

Tabla 2. Rubros representativos del Activo Total

Tabla 3. Rubros representativos del pasivo total y patrimonio

Tabla 4. Estado de Resultado Proyectado

Tabla 5. Macro-inductores proyectados años 2015-2019

Tabla 6. Crecimiento EBITDA proyectado años 2015-2019

PROPUESTA DE GENERACION DE VALOR APLICADA A LENTES DE CONTACTO HSM S.A.S

INTEGRANTES

**NORMA CONSTANZA MARIN FAJARDO
ROSA EUGENIA CHICO LLANO
SHIRLEY LISBETH GONZALEZ FIGUEROA**

**AGOSTO 27 DE 2015
V - 01**

AGENDA

- DESCRIPCIÓN TRABAJO DE GRADO
- DESCRIPCIÓN EMPRESA
- EL PROBLEMA
- RESULTADOS - MODELO FINANCIERO
- CONCLUSIONES
- RECOMENDACIONES
- RETROALIMENTACION

PROPUESTA DE GENERACION DE VALOR APLICADA A LENTES DE CONTACTO HSM S.A.S

OBJETIVO GENERAL

Aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización, analizar y entender el funcionamiento de la empresa objeto de estudio y sus objetivos estratégicos con el fin de crear y diseñar valor para la misma.

PROPUESTA DE GENERACION DE VALOR APLICADA A LENTES DE CONTACTO HSM S.A.S

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico acertado de la situación financiera actual de la compañía, identificando las oportunidades de mejora y crecimiento.
- Desarrollar y utilizar un modelo financiero para proyectar a largo plazo la implementación de una estrategia que genere valor.

LENES DE CONTACTO HSM S.A.S

OBJETO SOCIAL: Prestación de servicios y suministro de accesorios a las necesidades visuales de las personas en el sector óptico.

AÑOS EN EL MERCADO: 58 años, la empresa se creó como persona natural en el año de 1957 y se legalizó como persona jurídica el 12 de Febrero de 1988

A 31 DE DICIEMBRE DE 2014 CUENTA CON:

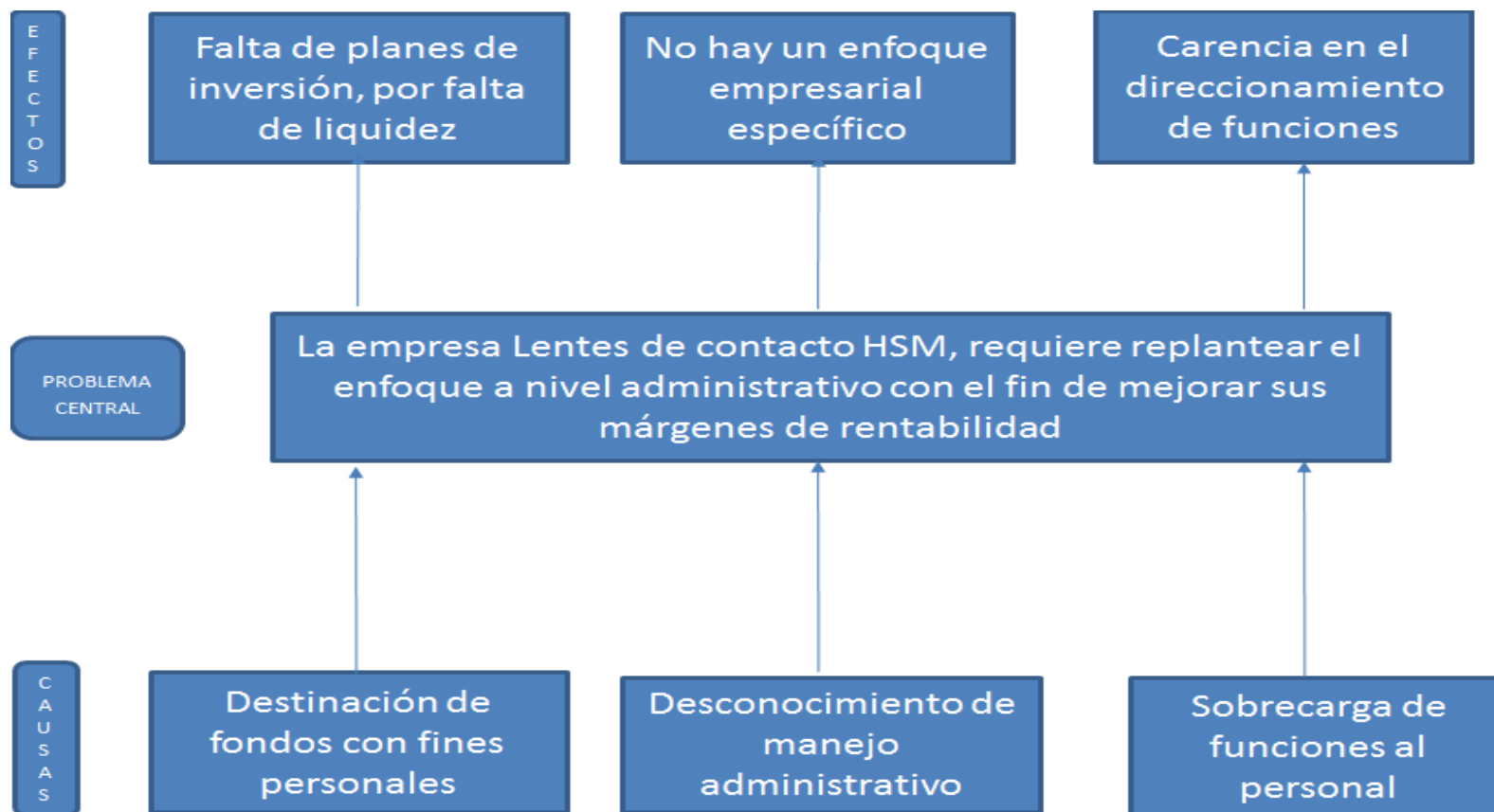
ACTIVOS : \$ 877.310.854 Millones

VENTAS: \$ 1.277. 445.071 Millones

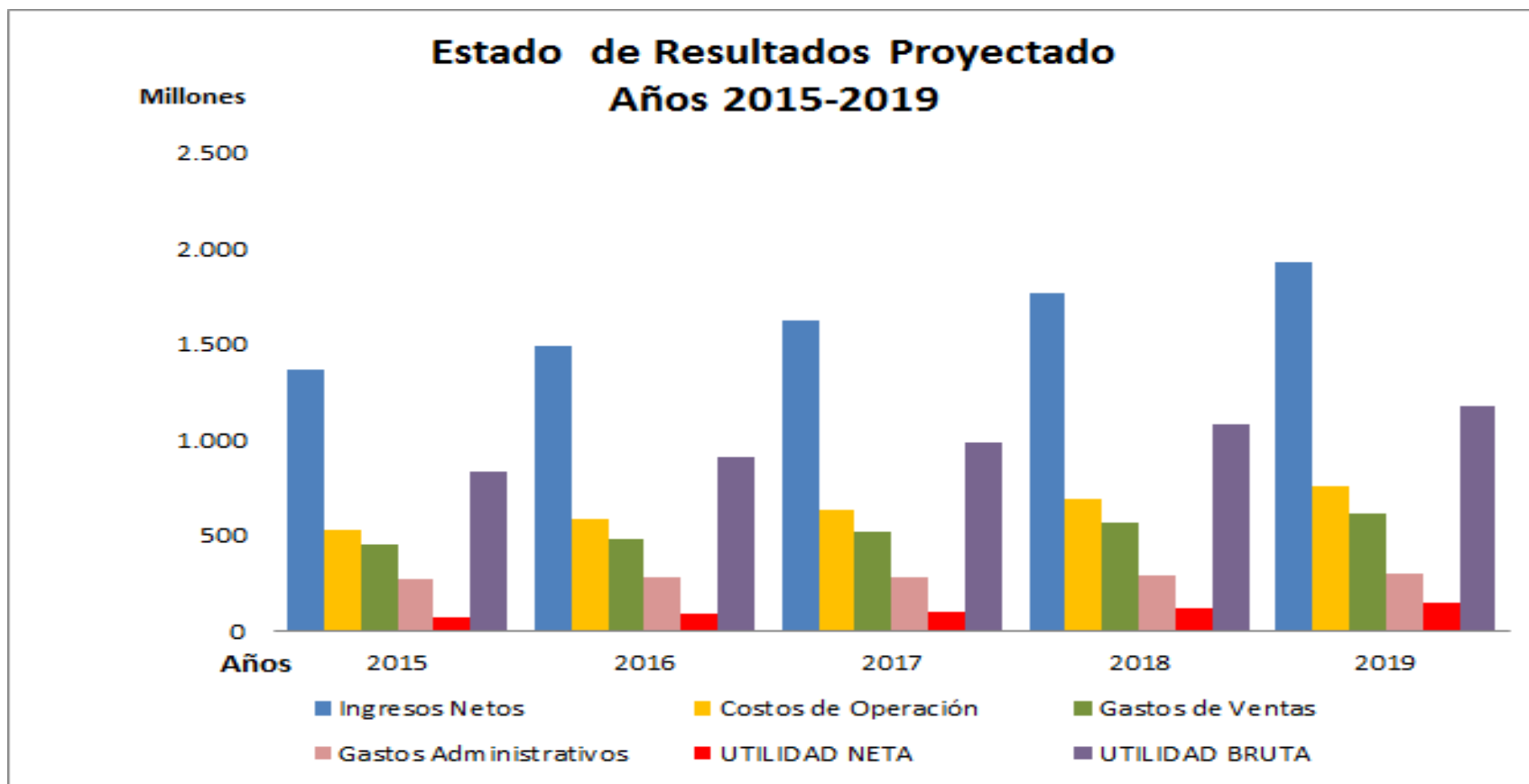
EMPLEADOS: 14

TAMAÑO DE LA EMPRESA: Está catalogada como pequeña empresa LEY 905 de 2004

EL PROBLEMA



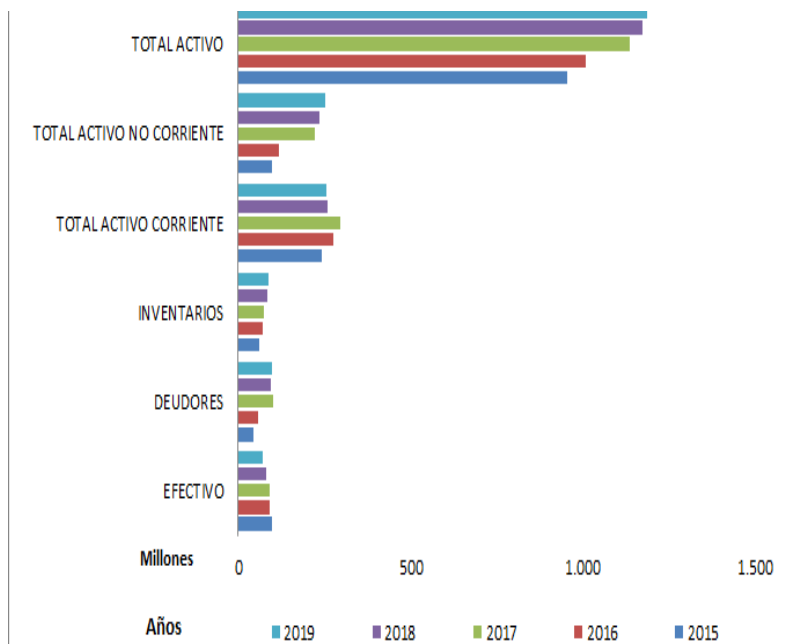
Fuente: Elaboración propia



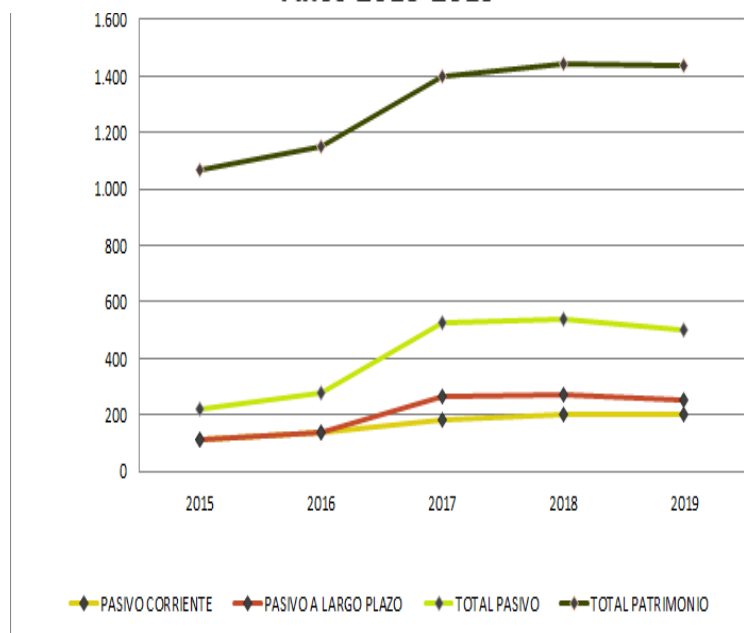
Fuente: Elaboración propia

BALANCE GENERAL

**Componentes del Activo Total Proyectado
Años 2015-2019**

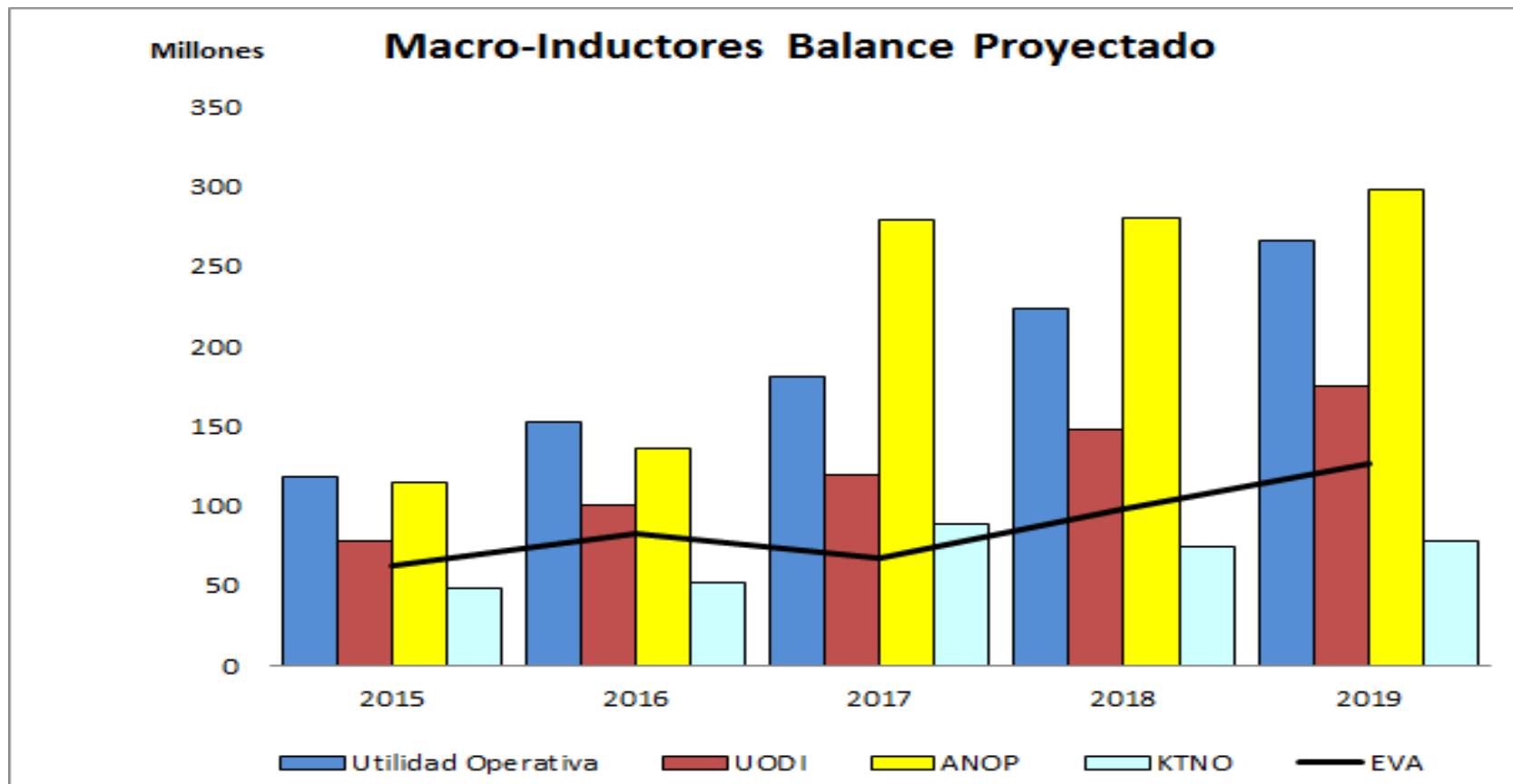


**Componentes del Pasivo Total y Patrimonio Proyectado
Años 2015-2019**



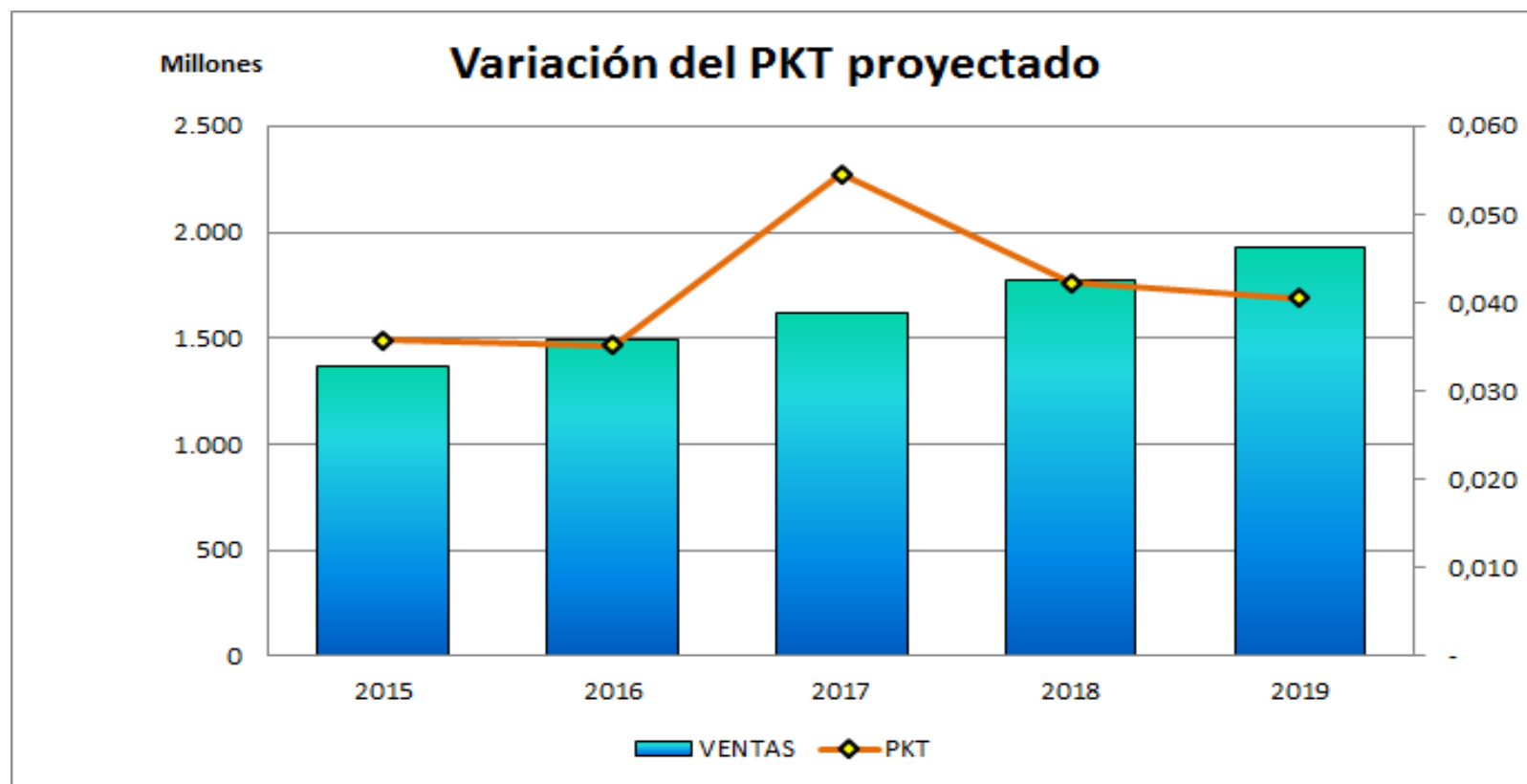
Fuente: Elaboración propia

INDICADORES FINANCIEROS



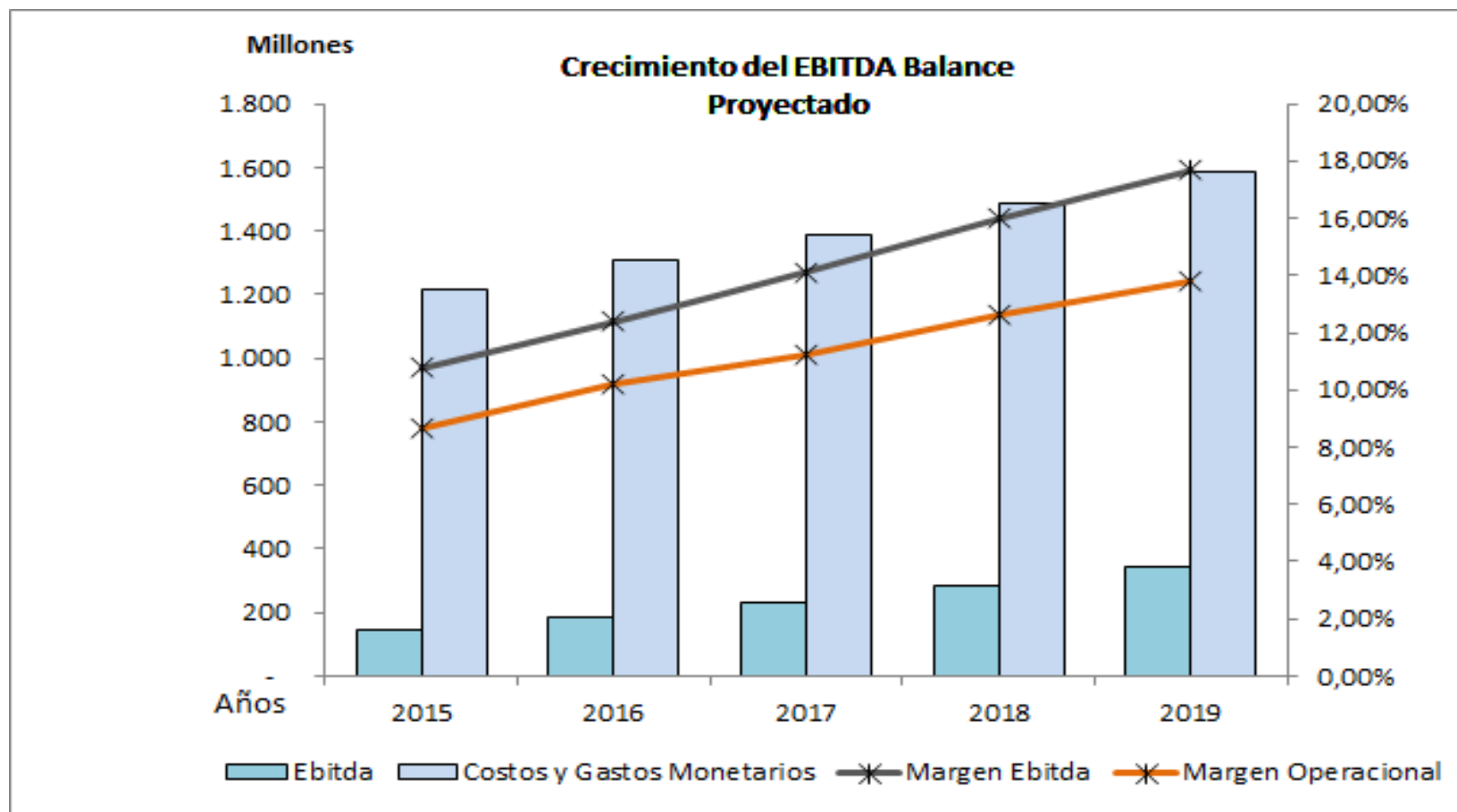
Fuente: Elaboración propia

PKT



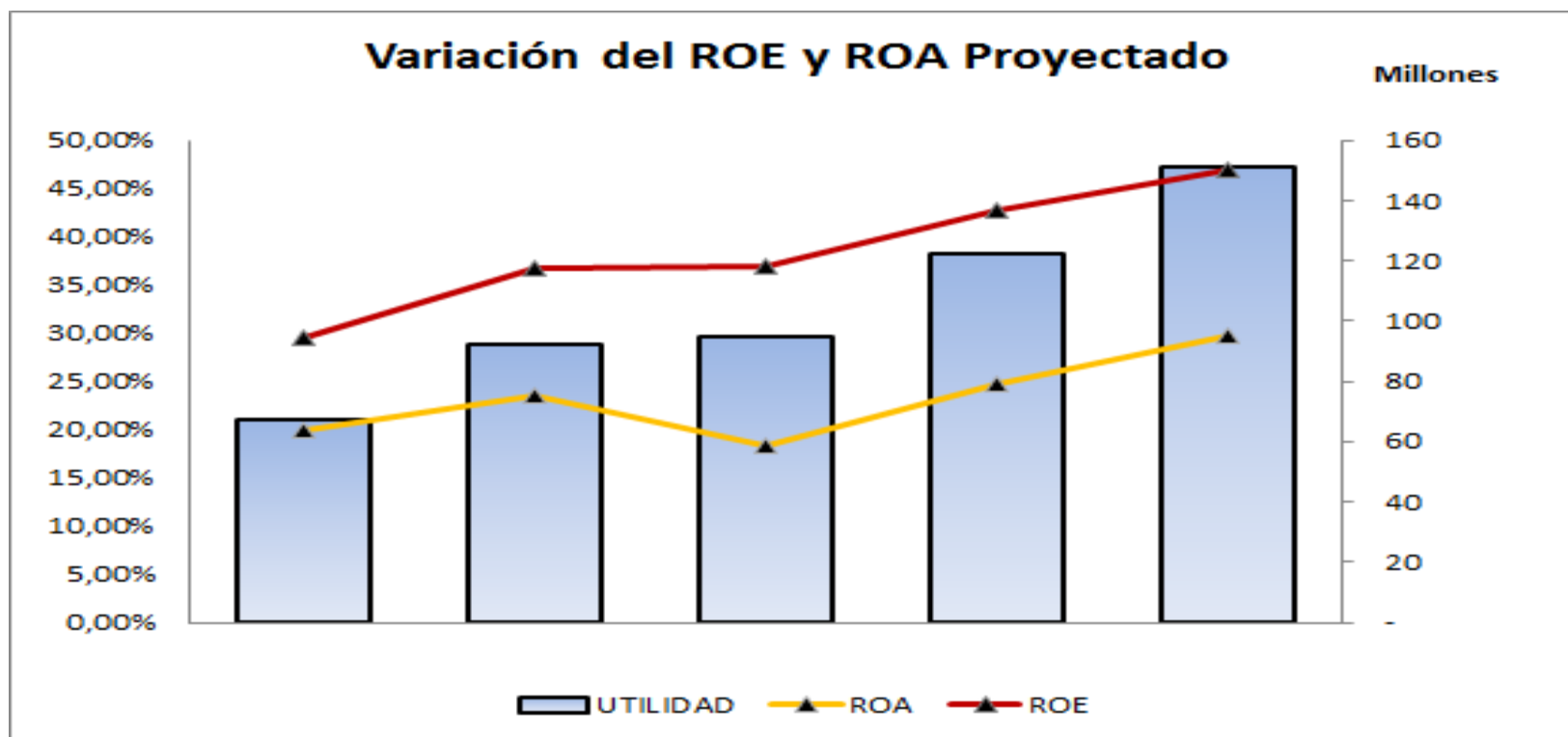
Fuente: Elaboración propia

INDICADORES FINANCIEROS



Fuente: Elaboración propia

ROE Y ROA



Fuente: Elaboración propia

SUPUESTOS DE PROYECCION

LENTES DE CONTACTO HSM SAS

Cifas expresadas en millones de pesos Colombianos

SUPUESTOS MACROECONÓMICOS	2015py	2016py	2017py	2018py	2019py
Precios al consumidor (IPC)	3,9%	3,1%	2,9%	3,1%	3,0%
PIB (Variación anual)	3,4%	3,7%	4,1%	4,3%	4,3%
Devaluación (promedio anual)	6,79%	-4,07%	3,47%	2,43%	3,1%
Tasa de interes (DTF E.A promedio anual)	5,04%	4,93%	4,95%	4,95%	4,95%
TX	34%	34%	34%	34%	34%
Tasa de interes tarjeta de crédito	25,26%				
Nota: La tasa de interes del prestamo a socios es del	23,87%				
Nota: El IVA como mayor valor del gasto es del 6,95% tomando referencia el año 2014				6,95%	

Fuente:

<http://Investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/informes/PDF.aspx?>

<http://Investigaciones.bancolombia.com>

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61279>

**BALANCE PROYECTADO
LENTES DE CONTACTO HSM S.A.S
FLUJO DE CAJA LIBRE DESCONTADO**

	2015	2016	2017	2018	2019
Margen Ebitda	10.75%	12.37%	14.13%	15.98%	17.67%
Tx	34.00%	34.00%	34.00%	34.00%	34.00%
Activos Fijos	65,515,092	84,332,322	190,811,322	205,480,322	220,149,322
PKT	0.036	0.035	0.055	0.042	0.040
KTNO	48,749,587	52,315,226	88,414,292	74,783,842	78,065,598
WACC	12.91%	12.95%	14.42%	14.32%	14.23%
Crecimiento Esperado (g)					

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	1,362,700,022	1,489,431,124	1,619,011,631	1,769,579,713	1,928,841,887
Costos y Gastos Monetarios	1,216,149,256	1,305,131,824	1,390,254,692	1,486,787,424	1,588,082,965
Ebitda	146,550,765	184,299,300	228,756,940	282,792,289	340,758,922
(-) Dep y Amort	(28,753,984)	(31,903,984)	(47,234,984)	(59,349,364)	(74,680,364)
= Utilidad Operativa	117,796,781	152,395,316	181,521,956	223,442,925	266,078,558
(-) Impuestos Aplicados	40,050,906	51,814,407	61,717,465	75,970,594	90,466,710
= UODI	77,745,876	100,580,908	119,804,491	147,472,330	175,611,848
(+) Dep y Amort	28,753,984	31,903,984	47,234,984	59,349,364	74,680,364
= FLUJO DE CAJA BRUTO	106,499,860	132,484,892	167,039,475	206,821,694	250,292,212
(-) Incremento del KTNO	48,749,587	52,315,226	88,414,292	74,783,842	78,065,598
(-) Inversión total en activos fijos	(15,000,000)	(16,500,000)	(121,810,000)	(30,000,000)	(30,000,000)
= FLUJO DE CAJA LIBRE	72,750,272	96,669,666	200,435,182	162,037,852	202,226,614
Valor de Continuidad	64,431,144.62	85,584,321.28	175,181,753.86	141,741,370.72	177,031,201.75

Valor Empresa	\$ 643,969,792
(-) Deuda Financiera	\$ 51,409,367
(+) Activos no operativos	\$ 1,019,528,498
Valor Corporativo	\$ 1,612,088,924

Fuente: Elaboración propia

**BALANCE DE ESTUDIO
LENTES DE CONTACTO HSM S.A.S**

FLUJO DE CAJA LIBRE DESCONTADO

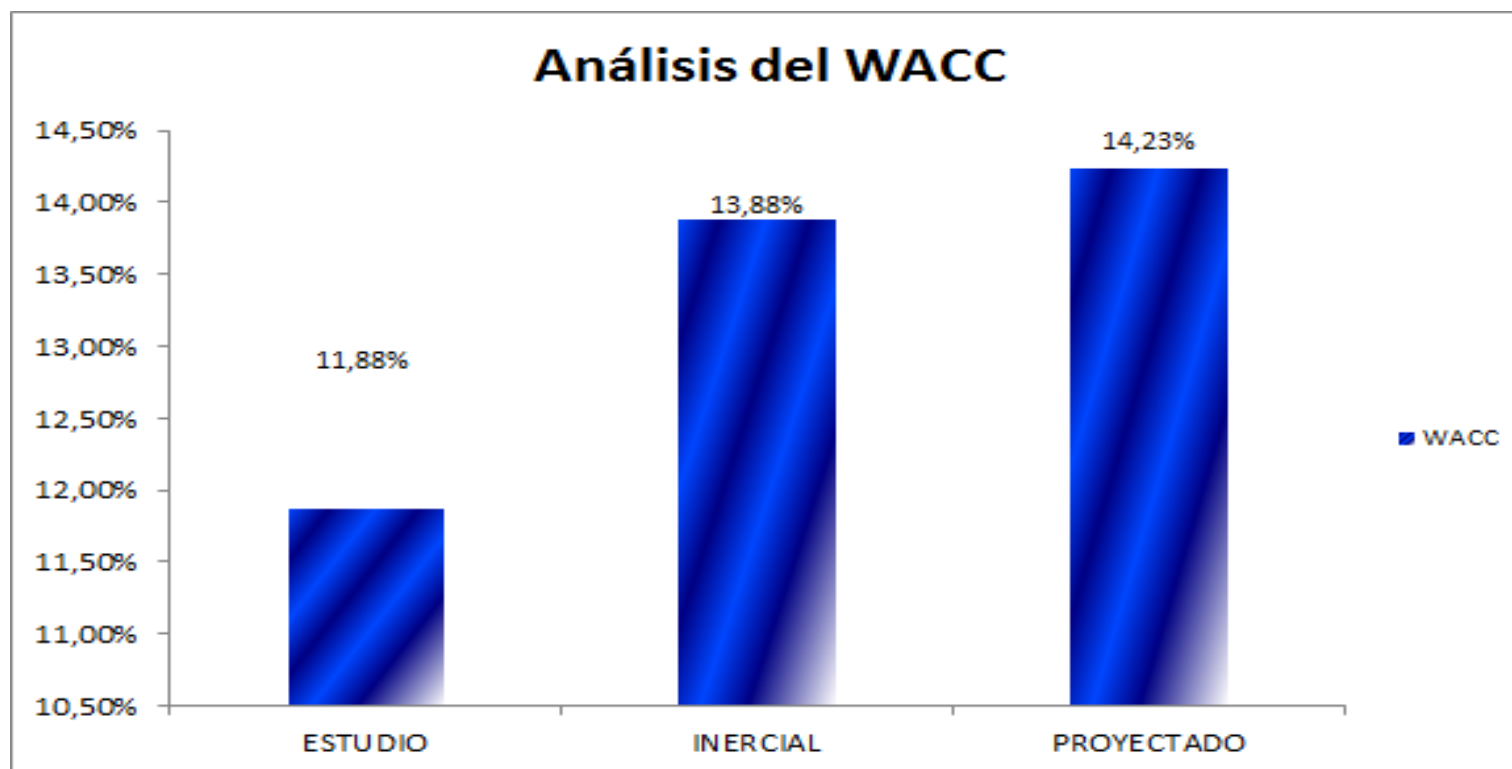
	2010	2011	2012	2013	2014
Margen Ebitda	0.98%	2.08%	1.75%	3.56%	3.43%
Tx	9.61%	47.53%	33.00%	25.00%	37.98%
Activos Fijos	65,196,141	53,125,754	49,472,989	75,554,488	57,482,322
PKT	-0.012	0.002	0.014	0.028	0.030
KTNO	(9,802,007)	2,238,368	12,871,566	32,440,713	37,735,557
WACC	13.93%	13.93%	9.57%	11.94%	11.88%
Crecimiento Esperado (g)					

	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas	851,582,669	907,314,168	939,447,760	1,158,662,783	1,277,445,071
Costos y Gastos Monetarios	843,208,386	888,457,659	922,994,701	1,117,420,228	1,233,678,485
Ebitda	8,374,283	18,856,509	16,453,059	41,242,555	43,766,586
(-) Dep y Amort	(17,391,649)	(21,978,892)	(18,819,672)	(25,005,838)	(27,253,984)
= Utilidad Operativa	(9,017,366)	(3,122,383)	(2,366,613)	16,236,717	16,512,602
(-) Impuestos Aplicados	(866,923)	(1,484,025)	(780,983)	4,059,179	6,270,984
= UODI	(8,150,443)	(1,638,358)	(1,585,630)	12,177,538	10,241,618
(+) Dep y Amort	17,391,649	21,978,892	18,819,672	25,005,838	27,253,984
= FLUJO DE CAJA BRUTO	9,241,206	20,340,534	17,234,042	37,183,376	37,495,602
(-) Incremento del KTNO	(9,783,007)	12,040,375	10,633,198	19,569,147	5,294,844
(-) Inversión total en activos fijos	(7,744,859)	(12,070,387)	(3,652,765)	26,081,499	(18,072,166)
= FLUJO DE CAJA LIBRE	26,769,072	20,370,546	10,253,609	(8,467,270)	50,272,924
Valor de Continuidad	23,496,077.42	17,879,884.81	9,358,173.34	(7,564,139.71)	44,936,672.24

Valor Empresa	\$ 88,106,668
(-) Deuda Financiera	\$ 30,734,660
(+) Activos no operativos	\$ 705,520,820
Valor Corporativo	\$ 762,892,828

Fuente: Estados Financieros históricos HSM SAS

LENTES DE CONTACTO HSM S.A.S



Fuente: Elaboración propia

SIMULACION DE ESCENARIOS PROYECTADO AÑOS 2015 - 2019

PROYECCIONES	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Ingresos	1.362.700.022	1.489.431.124	1.619.011.631	1.769.579.713	1.928.841.887
costos	525.987.021	580.878.138	631.414.536	690.136.088	752.248.336
Gastos Administrativos	248.672.395	256.381.239	263.816.295	271.994.600	280.154.438
Gastos de Ventas	441.489.841	467.872.446	495.023.860	524.656.736	555.680.191
(-) Dep y Amort	(28.753.984)	(31.903.984)	(47.234.984)	(59.349.364)	(74.680.364)
(-) Impuestos Aplicados	(40.050.906)	(51.814.407)	(61.717.465)	(75.970.594)	(90.466.710)
VARIABLES DE SALIDA					
EBITDA	146.550.765	184.299.300	228.756.940	282.792.289	340.758.922
UODI	77.745.876	100.580.908	119.804.491	147.472.330	175.611.848
EVA	62.992.413	82.881.577	79.552.559	107.340.248	133.169.342
MARGEN EBITDA	10,75%	12,37%	14,13%	15,98%	17,67%
Fuente: Elaboración propia					

Fuente: Información tomada de los Estados Financieros proyectado Lentes de Contacto HSM SAS

SIMULACION DE ESCENARIOS PROYECTADO AÑOS 2015 - 2019

Análisis Tornado

El Análisis Tornado crea alteraciones estáticas (p.ej. Cada precedente es alterado uno a la vez) para identificar el impacto en los resultados. Sirve para identificar los factores críticos de éxito de un modelo antes de ejecutar simulaciones.

Evaluar los precedentes que se muestran abajo y hacer los cambios necesarios:

Selección	Nombre	Celda	Valor Despreciable	% Superi	% Desventaj	Los
<input checked="" type="checkbox"/>	Número de veces de Increment	C12	3	33,33%	66,75%	10
<input checked="" type="checkbox"/>	De personal	G63	129375544	20%	20%	10
<input checked="" type="checkbox"/>	Honorarios	G64	110803699	20%	20%	10
<input checked="" type="checkbox"/>	(-) Impuestos Aplicados	F12	-90466709,8077124	10%	10%	10
<input checked="" type="checkbox"/>	(-) Dep y Amort	F11	-74680364	10%	10%	10
<input checked="" type="checkbox"/>	Construcciones y edificaciones	G119	116562047	10%	10%	10
<input checked="" type="checkbox"/>	REMODELACION MUEBLES D	G202	30000000	10%	10%	10
<input checked="" type="checkbox"/>	REMODELACION MUEBLES D	F202	30000000	10%	10%	10
<input checked="" type="checkbox"/>	REMODELACION MUEBLES D	E202	30000000	10%	10%	10
<input checked="" type="checkbox"/>	Equipo de Oficina	G120	48482793	10%	10%	10

Opciones

☒ Muestre Todas Variables ☐ Use la dirección de la celda

☐ Muestre Variable(s) riables ☐ Seleccione los posibles números enteros

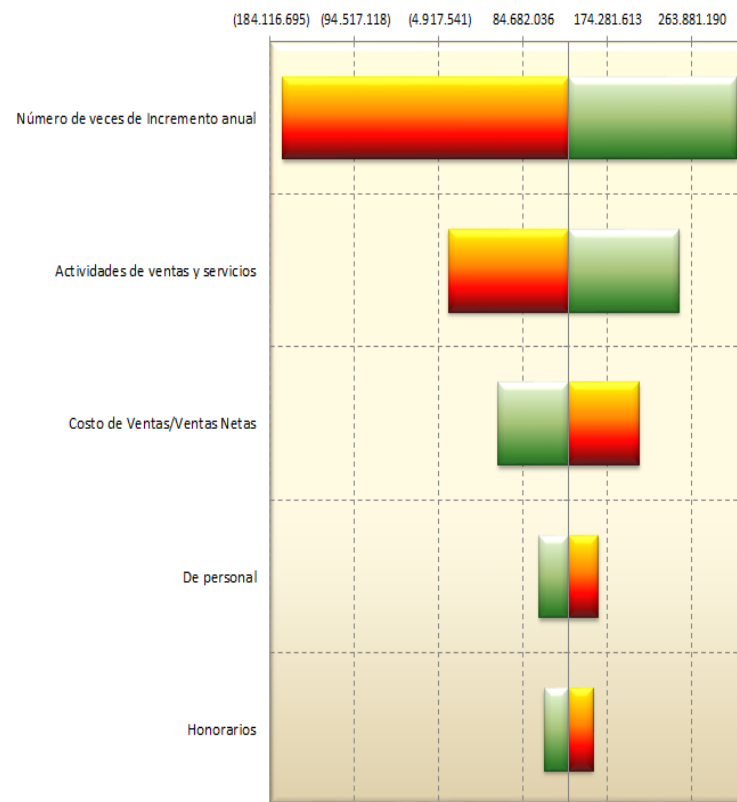
☒ Ignore cero o vacío los valores ☐ Use configuración global

☐ No haga caso de todos los posibles valores ☐ Tiempo Máximo de ejecución (seg)

Trace Etiqueta ☒ Identificar años

☐ Sólo analice esta hoja de trabajo ☒ Analice todas las hojas de trabajo

OK Cancelar Copiar Excel



Fuente: Risk Simulator Forecast

RECOMENDACIONES

Se sugiere que se realice un análisis permanente al comportamiento de las diferentes áreas de la empresa donde los macro-inductores muestren deficiencia de generación de valor.

Se recomienda hacer una reestructuración administrativa con una persona que cumpla el perfil planteado por la gerencia, en aras de ampliar la visión estratégica de la óptica logrando así mejoramiento de sus inductores y un mayor impacto tanto a nivel corporativo como comercial.

Teniendo en cuenta el análisis planteado, se recomienda hacer una revisión de la ejecución del gasto administrativo y optimización de recursos que permitan un mejor desempeño en la generación de valor de la óptica.

CONCLUSIONES

Para analizar el comportamiento de una empresa no se debe enfocar únicamente desde el punto de vista contable o numérica, por el contrario se debe analizar cada uno de los factores que pueden afectar estos resultados para determinar en que área se debe tomar acciones de mejoramiento en aras de lograr una mayor eficiencia en los indicadores de resultado, conllevando a lograr una generación de valor al interior de la compañía.

La óptima organización interna de las compañías permite exteriorizarse de manera positiva, generando confianza ante sus socios, clientes y proveedores, de la misma manera coadyuvan a una adecuada proyección financiera basada en herramientas que permitan una asertiva toma de decisiones.

RESUMEN EJECUTIVO

LENTE DE CONTACTO HELMUTH SCHMIDT MUMM, es una empresa familiar de segunda generación, con capital 100% privado y de familia de descendencia Alemana.

El Dr. Helmuth nacido en Colombia de padres Alemanes, quienes llegaron exiliados en la época de la guerra de los nazis. Su Padre Néstor Schmidt Trudel un estudioso de la medicina Optométrica constituye en el año 1914 el primer laboratorio oftalmológico y consultorio de optometría llamada Óptica Alemana situada en el centro de la ciudad de Bogotá.

El Dr. Helmuth Schmidt un científico amante de la medicina y apasionado en ayudar a la gente, observó en los Lentes de Contacto una solución visual cómoda e innovadora. En el año 1957 inició su empresa como persona natural con sede en el centro de la ciudad de Bogotá en la que actualmente es la sede principal. El Dr. Helmuth viajaba la exterior y traía la materia prima de los lentes de contacto e igualmente importó los equipos desde Alemania con el propósito de instalar el laboratorio y hacer el terminado final de los lentes de contacto para su comercialización. El 12 febrero de 1988, mediante escritura pública No. 353 se constituyó jurídicamente **LENTE DE CONTACTO HELMUTH SCHMIDT MUMM LTDA**, con el objeto social de

prestadora de servicios de consulta de optometría y comercializadora de productos de dicha solución visual.

En 1938 llegan los primeros lentes rígidos de material plástico, con el cual el Dr. Helmuth inició la importación de materia prima para fabricar, comercializar y después de ser adaptados a los pacientes. Los pacientes que utilizaban este tipo de solución visual eran de estrato alto, debido al costo del mismo.

Por ser un lente incómodo durante el proceso de adaptación el Dr. Helmuth capacitaba constantemente a sus optómetras y auxiliares para brindar el mejor servicio, por este motivo la óptica Lentes de Contacto por muchos años fue la pionera de este producto, no tuvo competencia directa en la ciudad Bogotá. Con el invento de los lentes blandos en 1950-1971 y con la llegada a Colombia por medio de la compañía “Provisión 2.000^u”, traen los lentes de contacto blandos denominados Freshvisión, que permite a los pacientes tener un par de lentes cada semana, cada tres meses o intervalos de un año, según la recomendación médica y por ser un lente de fácil adaptación las demás ópticas iniciaron su comercialización, haciendo día a día que los lentes rígidos tengan menos salida entre los usuarios. Motivo por el cual Lentes de contacto HSM S.A.S haya bajado su rentabilidad por el nivel de competencia.

En el año 2008 fallece el Dr. Helmuth Schmidt quedando en la gestión administrativa su hija Leonor Schmidt Mumm. Durante el tiempo que la óptica estuvo a cargo del Dr. Helmuth y unos años más, la información de las historias

²<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-34435>

clínicas como financiera se llevó manualmente hasta el año 2011, en el cual se sistematizó todos los procesos de la óptica, generando un cambio en el control de la información ayudando a tener datos estadísticos.

Con la llegada de los lentes de contacto desechables y la fácil adaptación de los mismos, ha forjado que los pacientes de la nueva generación se encaminen a utilizar este tipo de lentes por su comodidad y colocación.

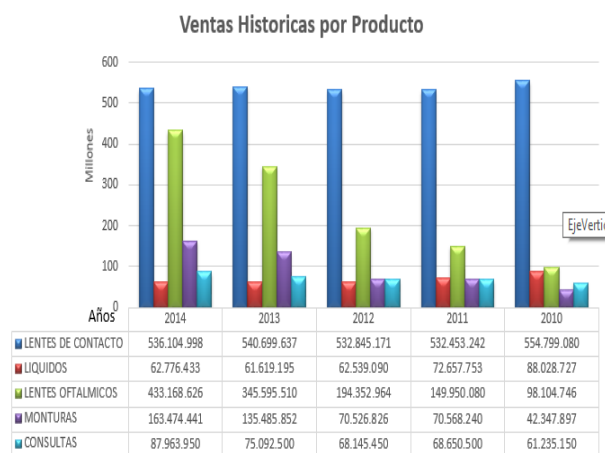
Este tipo de negocio está vigilado por el Ministerio de Salud y Protección siempre y cuando presten el servicio de consulta de optometría, si no se abren como cualquier otro establecimiento comercial donde pueden distribuir monturas, accesorios, lentes de sol, lentes oftálmicos, líquidos y lentes de contacto siempre y cuando estos productos cuenten con el registro del INVIMA.

La ventaja de las ópticas, es que los productos que distribuyen como las monturas de gama baja, algunas de gama media y los lentes de contacto desechables, dependiendo del proveedor son en consignación; y cada uno de estos productos se venden de contado, por lo que se trabaja con recursos de terceros, y al no haber un control de oferta de precios, las ópticas compiten con este factor, descuidando la calidad del servicio llegando a ofrecer gratis la consulta de optometría haciendo que la profesión de la optómetra se vea sin valor.

En el año 2010 la segunda sede ubicada en el centro médico de la 98 cambia de local y se instala la sede en la calle 98 con

cra 16, y cinco años (5) más tarde en la gestión de la señora Leonor Schmith abre la tercera sede en la localidad de cedritos en la calle 140 con cra. 9 con el fin de tener un acercamiento casi personalizado con sus pacientes y clientes, además de facilitar su traslado a las instalaciones por el tráfico congestionado de la ciudad.

Debido a los anteriores antecedentes generados en el tiempo, ha forjado que Lentes de Contacto HSM S.A.S, incursione en la venta de monturas y lentes oftálmicos, con el resultado evidenciado en las estadísticas de las ventas de cierre de cada año en cada una de sus sedes.



Fuente: Estadística Lentes de contacto HSM SAS

De acuerdo a los datos históricos que la empresa tiene desde el año 2012, año en el cual sistematizaron los procesos, se refleja la cantidad en unidad como en ingresos de la disminución por ejemplo, lentes de contacto blandos en el año 2012 se vendieron 2.546 y en el año 2014 2.340, igualmente los lentes rígidos de 1.711 pasó a 1.472 en los respectivos años; en cambio los lentes oftálmicos de 1.711 unidades en el año 2012 pasaron a venderse 2.854 en el año 2014, con estos

datos se refleja claramente como se está movimiento el mercado para este tipo de negocio.

Para dar un mejor entendimiento a lo que ha acontecido en la empresa en estos últimos cinco (5) años se toma como estudio los años 2010 a 2014, dando una visión de lo que la empresa ha trascendido y como ha venido decayendo en la venta de su producto estrella “los lentes de contacto”.

Al analizar los estados financieros muestra que la empresa anualmente en los ingresos netos ha tenido un crecimiento del 10% aproximadamente en cada uno de los años de estudio, pasando de \$851.582.669 en el año 2010 a \$1.277.445.071 en el año 2014, e igualmente los costos incrementan proporcionalmente a las ventas, sin perder la ganancia en el margen bruto que promedia de un 37%, debido a que se suben los precios de venta al valor de reajuste que ofrecen los proveedores. Adicionalmente por la fuerte competencia que hay en la ciudad, Lentes de contacto HSM S.A.S ha tenido que recurrir a competir con descuentos, teniendo en cuenta que los precios comparados con algunas ópticas son mucho más costosos.

Solo en el año 2010 generó utilidad neta de \$63.182.074, porque para el resto de años no supera los cinco millones de pesos (\$5.000.000). Esto debido a que es una empresa de clientes fidelizados y estaban en esos años las optómetras que prestaban el servicio de consulta por más de 20 años trabajando con el Dr. Helmuth generando confianza al buen servicio del que siempre los ha caracterizado.

En el año 2011 se generó un gasto extraordinario, la indemnización de una de las Optómetras y una auxiliar por más de cincuenta millones de pesos (\$50.000.000), haciendo que la óptica retirara de la cuenta de inversiones el dinero para cubrir dicha obligación, generando un salida de sus reservas en el disponible y por consiguiente castigando el PyG de la compañía, lo cual se debió haber llevado con un diferido para no afectar bruscamente el resultado del ejercicio.

Desde inicio el Dr. Helmuth dejó como política dar una mensualidad a cada uno de los miembros de su familia, la cual su legalización se hace por cuentas de cobro de servicios prestados a la óptica, lo que hace que se incrementar el gasto y por ende bajando la rentabilidad neta del ejercicio. Esta salida de dinero se debería sacar anualmente decretando distribución de dividendos y de esta forma no castigar la utilidad neta.

Al comparar el porcentaje de incremento de los ingresos con respecto a los costos y gastos monetario se puede evidenciar que han sido proporcionales, en pocas palabras, todo lo que se recoge se gasta.

Otro punto importante para tener en consideración es que para Diciembre del año 2012, se instaló la tercera (3) sede de la óptica en la localidad de cedritos, lo cual genero un incremento de las ventas a partir del año 2013.

Para la apertura de este nuevo local se realizó un crédito de libre inversión a corto plazo (1) año con el banco de Occidente por treinta millones

(\$30.000.000), lo cual se ve reflejado en las obligaciones financieras e igualmente la socia y gerente prestó cuarenta millones (\$40.000.000), a una tasa del 23,87%, aunque la sociedad no lo necesitaba se dejó de reserva para algún evento fortuito.

Debido a su modelo de negocio como lo son las ventas por mostrador, su flujo de efectivo es constante, adicionalmente las cuentas por cobrar a cliente es muy baja, aunque los saldos que pasan de un mes a otro, es debido a que primero se factura como tal el producto generando un abono y el saldo lo cancelan en el momento de entrega del trabajo (monturas, lentes oftálmicos, etc); los cuales estos saldos son los que pasan al siguiente mes quedando pendientes por cancelar hasta que pasa el cliente a reclamar su producto a satisfacción.

En el año 2010 se abre un CDT por diez millones (\$10.200.000), en el banco de Davivienda con el fin de respaldar el canon de arrendamiento de la sede calle 98. Con el pago de la indemnización de los empleados el valor de la inversión en Fiducolombia y Daviplus pasó de \$106.983.704 en el año 2010 a \$17.820.960 en el año 2014, a esta disminución se le añade retiros para cubrir los gastos de la empresa, ocasionados por un descenso en las ventas.

El inventario que maneja la empresa la mayoría es en consignación, haciendo corte cada 30 días del producto vendido, y dependiendo de la negociación con los proveedores del resto de los productos como lentes oftálmicos, líquidos, etc, se puede generar la rotación de pagos entre

15 y 30 días, haciendo que el disponible de la compañía rote con frecuencia.

Con la apertura de la tercera sede el inventario propio tuvo un aumento del 100%, de los años 2011 al 2012 con el fin de vender montura de gama alta, ya que es un sitio de estrato 4,5 y 6, este tipo de monturas no se consigue en consignación sino hay que adquirirlas.

Los activos de la sociedad están basados en equipos optométricos para cada una de las sedes, evidenciando en dos años una depreciación total de estos activos en la sede centro debido a su antigüedad; adicionalmente cuenta con cinco (5) oficinas en el mismo edificio ubicado en la calle 19, de las cuales 3 de ellas ubicadas en el 3er piso las ocupa el consultorio y la administración, en el 4to piso una de ellas se tiene en arriendo y la segunda se tiene como sala de juntas.

Desde el año 2010 al 2013 el monto de la valorización de los bienes inmuebles se mantuvo en \$130.271.249, éstas se realizaron por disposición tributaria contemplada en el Art. 73 del Estatuto Tributario, teniendo en cuenta esta norma en el año 2014 se efectuó la siguiente valorización, evidenciando un incremento de cuatro (4) veces el valor de la propiedad, quedando en \$617.122.646, incremento que a partir del año 2010 la propiedad raíz se revalorizó por metro cuadrado.

Después de haber cancelado el crédito de libre inversión a un año con el Banco de Occidente, no volvieron a solicitar ningún préstamo debido que se financiaron con recursos propios de la empresa. El resto

de las partidas del pasivo corriente corresponde a las obligaciones cotidianas de la actividad social de la empresa.

Los anticipos de clientes del rubro del pasivo, corresponde a los saldos iniciales cuando se cambio de programa contable, que no se ingresaron por terceros para poderlos identificar y así saber a qué fecha correspondían para darles de baja.

Con los datos históricos de los Estados Financieros de los años 2010 a 2014 se evidencia que el valor del EBITDA incremento anualmente, debido al aumento de los ingresos, y a que el margen bruto permaneció constante durante este tiempo, aunque la empresa arroja un EBITDA favorable el EVA es negativo o NO genera valor a la compañía ya que el valor de la UODI no es significativo, ocasionado por el rubro de los gastos de administración exactamente por los salarios de personal y honorarios, adicionalmente el ANOP corresponde a equipos médicos que sólo se utilizan para las consultas de optometría no siendo un ingreso significativo con respecto al 100% del total de las ventas, motivo por el cual da una visión que son activos ociosos.

Para calcular el porcentaje del WACC, se utilizó el método CAPM con datos en dólares, los cuales se les aplico la conversión a pesos Colombianos con la devaluación histórica del dólar de últimos 10 años, arrojando un porcentaje del 11,88%.

Al vender los socios la compañía HSM S.A.S, con los datos que genera el Flujo de Caja libre descontado y aplicando el

porcentaje del CK o WACC del 11,88% su valor contable es de \$88.106.668, y su comercial es de \$762.892.828.

BALANCE DE ESTUDIO PROYECTADO

Para proyectar el balance, se tuvo en cuenta el planteamiento del problema, para partir de ahí a crear los supuestos que generan valor a la compañía durante el tiempo estimado a proyectar.

Teniendo claro la causa del problema que actualmente hace que la empresa no genere valor, siendo el **Replanteamiento del Enfoque a nivel administrativo** se tomó como supuestos proyectar:

1. Los ingresos (3) tres veces el porcentaje del IPC anual.
2. Contratar a la nueva persona que ocupara el cargo de Gerente con contrato laboral por valor de \$3.500.000 más sus prestaciones de ley.
3. Se eliminaron los pagos mensuales que se le hacían a los miembros de la familia, con el fin de utilizar estos recursos para las inversiones proyectadas.
4. Compra de activos de manera gradual iniciando desde el año 2015, siendo el año 2017 donde se adquiere la totalidad de los equipos.
5. Para el año 2017 hasta el año 2019 se hace una inversión anual de \$30.000.000 en remodelación de imagen para cada una de las sedes.
6. Para este de tipo de inversión se adquiere un préstamo a 5 años con el banco Davivienda a una tasa del 25,56%EA

7. Se incrementa el valor de los inventarios para ofrecer variedad de monturas a los usuarios.

Con los anteriores planteamientos LENTES DE CONTACTO HSM S.A.S mejoró el volumen de los ingresos, como el costo de ventas que es un valor directamente relacionado a este rubro manteniendo el margen bruto del 42% aproximadamente en cada uno de los años; al suspender del rubro los gastos administrativos generados por la familia y manteniendo las erogaciones necesarias en cada uno de los años proyectados, se generó un valor positivo gradual de la utilidad operativa pasando de \$177.796.781 para el año 2015 a \$266.078.558 en el año 2019. Entre más la utilidad operativa se alcance habrá un crecimiento de la UODI e igualmente crece la RAN.

Para que estas metas proyectadas en ingresos se cumplan, se debe buscar otros canales de distribución que son convenios con empresa grandes, la cual consiste en brindar beneficios a los empleados y familiares, con el fin de fidelizar a más usuarios. Este tipo de ventas hace que se genere mayor rotación de inventarios, por tal motivo ésta fue la causante en decidir aumentar su propio stock; adicionalmente hay que tener en cuenta que el valor del saldo de la cartera aumentaría ya que este tipo de convenio se factura a la empresa con la cual se realiza el contrato para después ser descontado internamente al empleado, es así que la empresa debe tomar políticas de cobro para no dejar que este rubro crezca.

Al realizar el cambio de los activos operativos el valor de los ANOP se incrementa anualmente; hay que tener

presente que este reemplazo se hace con el propósito de actualizar los equipos médicos para estar acorde a los cambios del mercado debido a que es una empresa de trayectoria e imagen que genera confianza.

Con la elaboración de los macro-inductores se ve como la operación de las proyecciones planteadas dieron el resultado esperado y aterriza cifras e indicadores que a simple vista no se pueden diagnosticar, como en el PKT su mayor crecimiento se obtuvo en el año 2017 con el 0,055 debido a la adquisición de los activos fijos, sin olvidar que estos equipos generan capital de trabajo solo cuando se hace la consulta de optometría; igualmente el crecimiento del EBITDA se da cada año al cumplir con la meta establecida de incremento en la ventas y al mantener los gastos controlados, el cual estos recursos se destinan para las inversiones proyectas y con estos resultados el MARGEN EBITDA presenta un crecimiento pasando del 10,75% en el año 2015 al 17,67% para el año 2019.

Bajo el modelo CAPM con datos en dólares y posteriormente haciendo la conversión a pesos Colombianos tomando como referencia la devaluación histórica de los últimos 10 años se calculó el porcentaje del KE arrojando un 12,91%, y un WACC del 14,23% para el año 2019, debido al crédito bancario generado en el año 2017 a diferencia de la información histórica donde la empresa solo se financió con recursos propios, el resultado es similar el del WACC con el del KE.

Con el anterior antecedente del porcentaje del WACC, afecta directamente al valor del EVA con valor positivo en cada uno de los años proyectados finalizando en el año 2019 con \$133.169.342, lo que muestra que cada una de las estrategias planteadas al ser ejecutadas de la manera prevista el valor agregado de la empresa mejora notablemente, este resultado positivo del EVA está relacionado con el aumento de la UODI por el incremento de los ingresos y el buen manejo de los costos y gastos operativos.

Al realizar el Flujo de Caja Libre Descontado proyectado, se evidencia positivamente un incremento anual en los saldos de los flujos de cada uno de los años proyectados, como se dijo anteriormente, generado por las buenas políticas administrativas en el control de los costos y gastos y la gestión en el cumplimiento de las proyección de los ingresos.

Aunque los resultados obtenidos del EBITDA, como de la UODI y la utilidad neta del ejercicio, contrasta con los resultados de algunos indicadores como el PKT y el KTNO que también se incrementaron por las inversiones en activos fijos y en el aumento del capital de trabajo (inventarios, cuentas por cobrar y proveedores, su producción de capital de trabajo es mínima con respecto al total de los ingresos, debido a que los activos fijos médico solo producen cuando se hace las consultas de optometría, y las cuentas por pagar a proveedores la rotación de pagos se hacen máximo a 30 días por el tipo de negociación).

Cada uno de estos resultados demuestra que la empresa es rentable y cuenta con

flujo de efectivo para pagar dividendos en el momento que sean decretados.

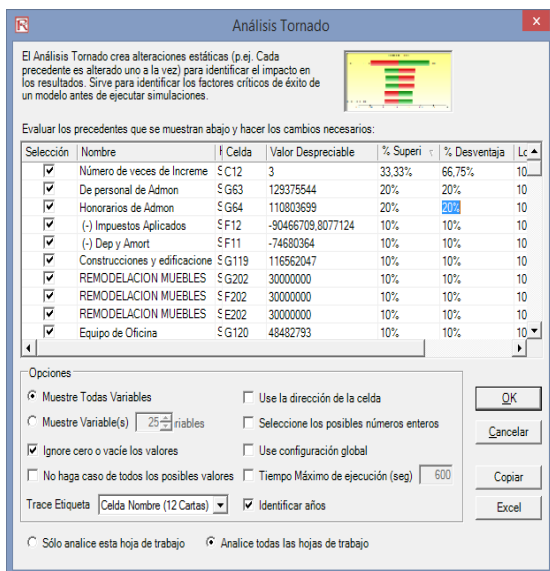
Valor Empresa	\$ 643.969.792
(-) Deuda Financiera	\$ 51.409.367
(+) Activos no operativos	\$ 1.019.528.498
Valor Corporativo	\$ 1.612.088.924

Teniendo en cuenta que si los accionistas decidieran vender su empresa en el año 2019, el valor contable de la compañía sería de \$643.969.792 y en valor comercial de \$1.612.088.924, teniendo presente que a esta cifra contable se le resta el saldo de las obligaciones financieras del último año proyectado y se suma los activos no operativos y la valorización de los inmuebles incrementando dos (2) veces su valor corporativo de estudio.

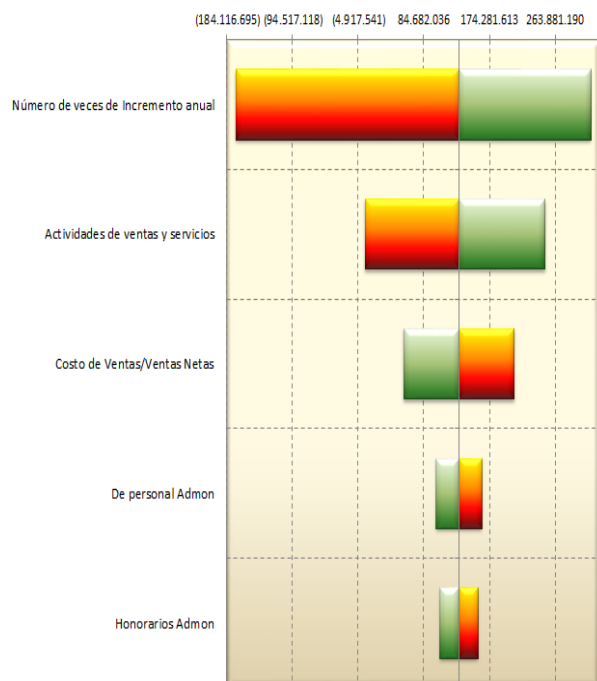
El motivo por el cual la empresa vale más en los años proyectados que en comparación al del histórico, es debido a que el porcentaje del WACC mejoro por las obligaciones adquiridas para cumplir con la meta de inversiones propuesta por la gerencia en el momento de aceptación el cargo.

ANALISIS ESCENARIOS MEDIANTE EL RISK SIMULATOR

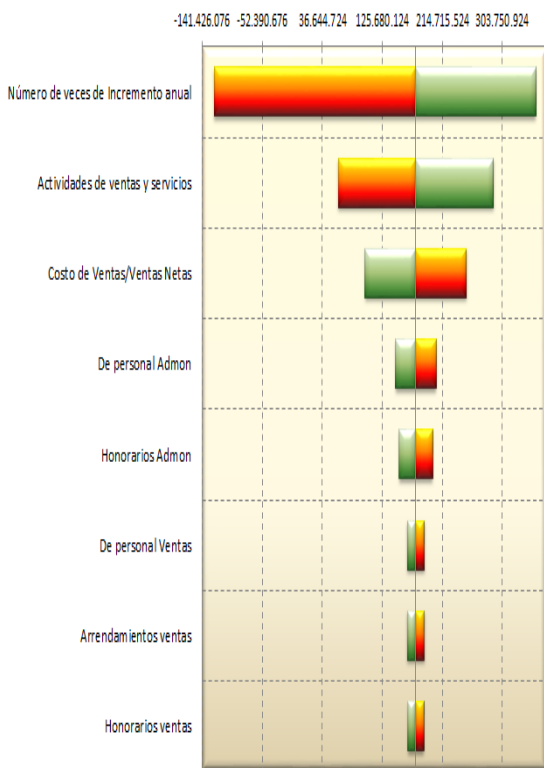
Para la simulación de escenarios se tomó en cuenta datos de entrada: Ingresos, costos, gastos administrativos, gastos de ventas, depreciación, amortización e impuestos aplicados, formuladas con las variables de salidas de los macro-inductores de valor: EBITDA, UODI, Margen EBITDA y EVA.



Fuente: Variables análisis tornado de Risk Simulator



Fuente: Análisis tornado EVA



Fuente: Análisis tornado UODI

Una vez formuladas todas las variables se procede a correr la simulación para el EVA y la UODI para el año 2019, esto se hace con la aplicación financiera del Risk Simulator mediante el análisis tornado.

Se escogió un máximo de crecimiento de los Ingresos de (4) veces el PIB y mínimo (1) vez el PIB, debido a que las ventas son la variable que más afecta la generación de valor de la compañía en ambas simulaciones.

El modelo financiero proyectado se tiene en (3) tres veces el crecimiento del PIB aproximadamente el equivalente al 10% en ventas, y un aumento del PIB en los costos y gastos administrativos, lo que hace que la compañía obtenga una UODI positiva cada año y por ende aumente el valor del EVA.

Dado el caso en que la compañía aumente en ingresos una (1) vez el PIB, como se expone en la simulación, automáticamente la sociedad pierde valor ya que los costos y gastos operativos superarían el valor de los ingresos.

Adicionalmente se aumentó y disminuyó la variable gastos de personal y honorarios administrativos en un 20%, debido a que son los rubros en los cuales son más susceptibles a generar impacto en la disminución de la UODI, teniendo en cuenta que la simulación se hace con una variable del 10% para el resto de los rubros, los cuales no generan un impacto significativo en el caso de que solo aumente un IPC los ingresos.

Para que la compañía genere valor en el EVA como la UODI, la compañía debe aumentar tres (3) veces el IPC.

Conclusiones

Para analizar el comportamiento de una empresa no se debe enfocar únicamente desde el punto de vista contable o numérica, por el contrario se debe analizar cada uno de los factores que pueden afectar estos resultados para determinar en qué área se debe tomar acciones de mejoramiento en aras de mejorar una mayor eficiencia en los indicadores de resultado, conllevando a lograr una generación de valor al interior de la empresa.

La óptima organización interna de las compañías permite exteriorizarse de manera positiva, generando confianza ante sus socios, clientes y proveedores, de la misma manera coadyuvan a una adecuada proyección financiera basada en herramientas que permitan una asertiva toma de decisiones.

Recomendaciones

Se sugiere que se realice un análisis permanente al comportamiento de las diferentes áreas de la empresa donde los

macro-inductores muestren deficiencia de generación de valor.

Se recomienda hacer una reestructuración administrativa con una persona que cumpla el perfil planteado por la gerencia, en aras de ampliar la visión estratégica de la óptica logrando así mejoramiento de sus inductores y un mayor impacto tanto a nivel corporativo como comercial.

Teniendo en cuenta el análisis planteado, se recomienda hacer una revisión de la ejecución del gasto administrativo y optimización de recursos que permitan un mejor desempeño en la generación de valor de la óptica.